

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

UNIDAD DE POSGRADO

**“ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS EN LAS
ACTIVIDADES DE CONTROL Y SU EFECTO EN LA
GESTIÓN DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO
Y CRÉDITO DEL NORTE DEL PERÚ, PERÍODO 2008 –
2010”**

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Magister en
Auditoría con Mención en Auditoría en la Gestión Empresarial**

AUTOR

Armanda Elena Ramírez Osorio

Lima – Perú

2014

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

UNIDAD DE POSGRADO

**ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS EN LAS ACTIVIDADES DE
CONTROL Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN DE LAS CAJAS
MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE DEL PERÚ,
PERÍODO 2008 – 2010**

TESIS

**Para optar el grado académico de Magíster en Auditoría
Mención: Auditoría en la Gestión Empresarial**

CPC. ARMANDA ELENA RAMÍREZ OSORIO

LIMA – PERÚ

2014

Dedicatoria:

A mis padres autores de mis días,

a Giancarlo y Rodrigo,

impulsores a que estos días sean mejores.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1

Introducción al trabajo de investigación	1
1.1 Situación problemática	2
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Justificación de la investigación	6
1.3.1 Justificación teórica	6
1.3.2 Justificación práctica	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Hipótesis y variables	8
1.5.1 Hipótesis general.....	8
1.5.2 Hipótesis específicas	8

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	10
2.2 Antecedentes del problema	12
2.3 Bases teóricas	14
2.3.1 Base legal	14
a) Entorno	14
b) Normas aplicables	16
2.3.2 La actividad financiera en el Perú.....	23
2.3.3 Las Cajas Municipales en el Perú	25
a) Evolución de las CMAC en el tiempo	25
b) Distribución de las CMAC en el territorio peruano	26
2.3.4 La Actividad financiera de las CMAC en el Perú.....	28
2.3.5 El Control Interno en las Entidades Financieras en el Perú.....	35
a) El control interno.....	36
COSO ERM (Gestión de Riesgo Empresarial).....	37
Comité de Supervisión Bancaria Basilea.....	38

Clases de control interno.....	40
Estructura del control interno	40
b) Las actividades de control	42
Normas de las actividades de control	43
Tipos de actividades de control	48
Integración del control de actividades con la evaluación de riesgos	50
2.3.6 Las Cajas Municipales del Norte del Perú.....	50
Análisis CMAC del Santa	73
Análisis CMAC Trujillo	76
Análisis CMAC Piura	78
Análisis CMAC Sullana.....	80
Análisis CMAC Paita.....	83
2.3.7 La gestión estratégica.....	84
2.3.8 El presupuesto como herramienta de gestión	87
2.3.9 La auditoría y el control interno	88
2.3.10. El Buen Gobierno Corporativo	89
2.4 Problemas Cuasi similares en otros entornos	99
2.5 Situación Actual (Socio económico).....	99
2.6 Alternativas de solución.....	100

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación.....	102
3.2 Unidad de análisis	103
3.3 Población de estudio	103
3.4 Tamaño de la muestra	104
3.5 Selección de la muestra.....	105
3.6 Técnicas de recolección de datos	106

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	107
4.2 Pruebas de hipótesis	109
4.3 Presentación de resultados	116

CAPÍTULO 5

IMPACTO SOCIAL

5.1 Propuesta para la solución del problema.....	119
5.2 Costos de implementación de la propuesta	120
5.3 Beneficios que aporta la propuesta	121
 CONCLUSIONES	 122
RECOMENDACIONES	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	135
Anexo N°1 Matriz de consistencia.....	136
Anexo N° 2 Cuestionario	137
Anexo N° 3 Glosario de términos	139

LISTA DE CUADROS

1. Cuadro N° 1: “Participación de la Entidades Financieras en el Sistema Financiero Peruano- Julio 2007”	24
2. Cuadro N° 2: “Distribución de Agencias de las CMAC en el Perú”	27
3. Cuadro N° 3: “Rentabilidad Patrimonial (ROE) y de Activos Fijos (ROA) De las Cajas Municipales de los años 2001 al 2010”	31
4. Cuadro N° 4: “Participación del Mercado de Créditos Micro Empresas a Mayo de 2008”	33
5. Cuadro N° 5: “Balance General por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2008”	52
6. Cuadro N° 6: “Estado de Ganancias y Pérdidas por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2008”	54
7. Cuadro N° 7 “Balance General por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2009”	55
8. Cuadro N° 8: “Estado de Ganancias y Pérdidas por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2009”	57
9. Cuadro N° 9: “Balance General por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2010”	58
10. Cuadro N° 10 “Estado de Ganancias y Pérdidas por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2010”	60

11. Cuadro N° 11: “Balance General por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2011”	61
12. Cuadro N° 12: “Estado de Ganancias y Pérdidas por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2011”	63
13. Cuadro N° 13: “Balance General por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2012”	64
14. Cuadro N° 14: “Estado de Ganancias y Pérdidas por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2012”	66
15. Cuadro N° 15: “Indicadores Financieros por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2008”	67
16. Cuadro N° 16: “Indicadores Financieros por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2009”	68
17. Cuadro N° 17: “Indicadores Financieros por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2010”	69
18. Cuadro N° 18: “Indicadores Financieros por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2011”	70
19. Cuadro N° 19: “Indicadores Financieros por Caja Municipal al 31 de Diciembre de 2012”	71
20. Cuadro N° 20: “Indicadores Financieros CMAC Del Santa.....	72
21. Cuadro N° 21: “Indicadores Financieros CMAC Trujillo	75
22. Cuadro N° 22: “Indicadores Financieros CMAC Piura	77
23. Cuadro N° 23: “Indicadores Financieros CMA Sullana	79
24. Cuadro N° 24: “Indicadores Financieros CMAC Paita	82
25. Cuadro N° 25 “Cuadro Comparativo entre los Principios del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas de los años 2002 - 2013”	93

LISTA DE FIGURAS

1.	Figura N° 1 : Participación de las Entidades Financieras en el Sistema Financiero Peruano - Julio 2007	24
2.	Figura N° 2: Colocaciones Sistema CMAC – Febrero 2011	28
3.	Figura N° 3 : Evolución de Colocaciones de las Instituciones de Micro- Finanzas del Perú – Julio 2013	30
4.	Figura N° 4 : Evolución de Captaciones de las Instituciones de Micro- Finanzas del Perú – Julio 2013	30
5.	Figura N° 5: Participación del Mercado de los Créditos Micro Empresas - Abril 2008	33

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a hacer un análisis de las actividades de control, sexto componente del Marco Integrado del estándar COSO _ ERM (Enterprise Risk Management), identificadas como debilidades según las empresas calificadoras de riesgo y evaluar el efecto que ocasiona en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú durante el período del 2008 – 2010.

El sector financiero en el Perú, en el que se encuentran incluidas las Cajas Municipales, está ampliamente regulado por la Institución supervisora, además, la rentabilidad de este sector ha tenido una evolución positiva en los años que comprende el presente estudio.

Si analizamos los ratios financieros de las Cajas Municipales solamente, observamos que algunas son rentables y otras no, debido a problemas de gestión. El presente este trabajo de investigación determina que la problemática está relacionada principalmente con el control y el cumplimiento normativo.

El vertiginoso avance de la tecnología de la información ha permitido que las operaciones de las empresas se multipliquen exponencialmente, lo que influye en las necesidades de implementar controles coadyuvantes a mitigar los problemas inherentes a este crecimiento.

El propósito del presente trabajo de investigación es el aporte que pretende brindar a la colectividad, el cual es la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales debido a que generan valor, el uso eficiente de los recursos, transparencia en la gestión y por consiguiente en la información proporcionada a los grupos de interés.

Además, este análisis recomienda la implementación del sistema de gestión por procesos en estas entidades financieras, lo que garantiza eficiencia en la gestión y la adecuación a una administración moderna de mejora continua y calidad total.

ABSTRACT

This study is aimed at conducting an analysis of the control activities, sixth component of the Integrated Framework Standard COSO – ERM (Enterprise Risk Management), identified as weaknesses by some risk rating agencies and assessing the effect they have in the management of the *Cajas Municipales del Norte del Perú* (Municipal Savings Associations from Northern Peru) during 2008-2010.

The financial sector in Peru, which are included the *Cajas Municipales*, is widely regulated by the supervisory Institution, in addition, profitability in the sector has had a positive development in the years covered by this study.

If we analyze the financial ratios of the *Cajas Municipales*, we noticed that some are profitable and others not because management problems, this research determines that the problem is mainly related to the control and compliance.

The rapid advancements in Information Technology has enabled company operations to multiply exponentially, making it necessary to implement controls that help mitigate the inherent growth problems.

The purpose of this research study is the contribution it will make to the community, with regards to the implementation of Good Corporate Governance practices in the *Cajas Municipales*, since these practices generate value, efficient use of resources and transparency in the management and therefore the information provided to stakeholders.

Furthermore, this analysis recommends the implementation of process management system in these financial institutions, ensuring management efficiency and relevance to a modern administration of continuous improvement and total quality.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Los cambios profundos que se dan hoy en día, su complejidad y la velocidad con los que ocurren, son la causa de la incertidumbre y el riesgo que las organizaciones actualmente afrontan.

La competencia global, las fusiones, los avances tecnológicos, los vaivenes de las regulaciones, el incremento en la demanda de los consumidores, generan un ambiente operativo cada día más riesgoso y complicado surgiendo de esta manera; nuevos retos que las empresas deben enfrentar a través de controles que mitiguen estos riesgos para una efectiva y eficiente gestión en las organizaciones, siendo menester que rediseñen su organización interna de manera que les permita lograr un alto grado de flexibilidad, adecuándose a un entorno de permanente cambio.

Dentro de las exigencias que las empresas no deben eludir, tenemos primordialmente las de un control más amplio, basado no solo en información contable sino también en información administrativa con enfoque hacia el desarrollo de estrategias empresariales.

Contar con una herramienta que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad, es de importancia y a través del control se pueda evaluar el desempeño con la finalidad de mejorarlo.

La auditoría aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección. Proporciona una conclusión independiente que permite calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros

requerimientos legales, respecto a un proceso, subproceso, actividad o tarea de una organización.

Ante la incertidumbre en este medio cambiante y competitivo que viven las empresas, el presente trabajo de investigación analiza las debilidades detectadas en las Cajas Municipales del Norte del Perú, según los informes emitidos por empresas calificadoras de riesgo, basados en estados financieros auditados, estas organizaciones no están siendo correctamente administradas por deficiencia en las actividades de control; luego precisa la recomendación de la implementación generalizada de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo y el sistema de gestión por procesos que aseguren calidad y mejora continua en estas entidades materia de estudio.

El presente trabajo de investigación, parte de las deficiencias detectadas en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Norte del Perú en el período seleccionado, situación que dificulta el mejoramiento de la gestión y consecuentemente la rentabilidad en estas organizaciones.

1.1 Situación problemática

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, en adelante CMAC, se rigen por las normas legales que regulan el sistema financiero peruano; pero fundamentalmente por la Constitución Política del Perú, que en el capítulo V “De la Moneda y la Banca”, específicamente en el Art. 87°, establece: “La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, ejerce el control sobre las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que, por realizar operaciones conexas o similares, determine la ley” (Constitución Política del Perú, 1993, p.20-21).

Las CMAC están normadas por la “Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros” (Ley N°26702, 1996) es la norma legal y fundamental que regula el

sistema bancario y financiero peruano; así como por las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Banca y Seguros Banco Central de Reserva del Perú, Contraloría General de la República del Perú y del Ministerio de Economía y Finanzas.

Siendo las CMAC¹ reguladas por diferentes instituciones gubernamentales, todo hace indicar que deberían ser empresas muy bien dirigidas debido a que cuentan con las leyes y reglamentos, planes y programas, manuales de organización y funciones, normativas interna y externa, que permiten el desarrollo idóneo; sin embargo de acuerdo a los análisis emitidos por empresas calificadoras de riesgo, los cuales están basados en estados financieros auditados, las Cajas Municipales no están siendo correctamente administradas, principalmente por los motivos siguientes:

- a).- Elevada rotación de gerencias.
- b).- Debilitamiento del área de crédito.
- c).- Deficiencias y limitaciones en el control crediticio y de garantías.
- d).- Deficiente proceso de recuperación de cartera para reducir sus niveles de morosidad.
- e).- Créditos incobrables que se tiene como refinanciados.
- f).- Elevados gastos operativos.
- g).- Sobre endeudamiento de clientes por mayor oferta de productos crediticios, debido a la competencia de la banca múltiple.
- h).- Deterioro de la calidad de activos.
- i).- Incremento de la cobertura de cartera de alto riesgo y provisiones/cartera atrasada.

Como observamos los motivos expuestos están relacionados con el Área de Créditos, el cual en una institución financiera constituye el principal factor crítico de riesgo en sus procesos, porque viene a ser la fuente más importante

¹ (CMAC) Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

de captación de recursos; deficiencias en el proceso de créditos implica consecuencias negativas en la rentabilidad de estas organizaciones.

De acuerdo a la administración moderna, resulta indispensable que se ensayen nuevas alternativas de control de gestión, frente a las exigencias del fenómeno de la globalización, libre del manejo improvisado y caprichoso, armonizando los intereses de la empresa para asegurar el aporte al logro de los objetivos trazados.

Los problemas enunciados serán analizados a través de ratios financieros que nos permitirá saber si los controles gerenciales implementados en las Cajas son efectivos y aseguran un desarrollo eficiente de la gestión financiera para determinar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos y del control gerencial de las Cajas Municipales, a fin de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

Si el problema continúa las CMAC van a limitar su desarrollo, dejar de crecer, o en el peor de los casos generarán pérdidas que mermen su capital hasta desaparecer o fusionarse con otra entidad como ya ha sucedido anteriormente; lo que se quiere demostrar es que estas entidades son rentables, si realizan un adecuado manejo en la gestión, por lo tanto deberían tener un crecimiento sostenido en el tiempo contribuyendo al desarrollo de ellas mismas y del país.

Asimismo, el presente trabajo demostrará la importancia que tiene la adopción de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las CMAC, toda vez que son entidades captadoras de recursos del público y de inversionistas, quienes merecen contar con información que acredite confianza.

1.2 Formulación del problema:

1.2.1.- General:

La pregunta general ante esta problemática sería la siguiente:

¿Cuáles son las actividades de control que afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008-2010?

1.2.2 Específicos:

Las preguntas específicas serían:

- a) ¿Por qué la elevada rotación de la Gerencia Mancomunada afecta la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008-2010?
- b) ¿Qué procedimientos en la actividades de control gerencial y control de procesamiento de información no permiten mejorar la efectividad en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008 - 2010?
- c) ¿Cuáles son los procedimientos en las actividades de control administrativo que no permiten mejorar la eficiencia de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008 - 2010?
- d) ¿Por qué sería necesario implementar y mejorar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

La justificación teórica del presente trabajo radica en la evaluación de los procedimientos y políticas de control en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú con la finalidad de profundizar y reforzar los conocimientos acerca de uno de los componentes del Marco Integrado de la Gestión de Riesgo Empresarial (COSO – ERM)², el sexto de los componentes: las actividades de control; lo que contribuirá a desarrollar nuevos enfoques teóricos y técnicos sobre las actividades de control en las Cajas Municipales.

Otro motivo para la justificación del presente trabajo de investigación es la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales debido a que generan valor y uso eficiente de los recursos en las entidades que las adoptan, además porque las CMAC son entidades captadoras de fondos del público, por ello requieren de una gestión transparente; en consecuencia, mayor será la confianza de los inversores en el mercado, cuanto mejor sea la gestión en estas entidades. Por lo tanto se considera un aspecto necesario e importante, la evaluación de las actividades de control para el crecimiento de las Cajas municipales.

1.3.2 Justificación práctica

La justificación práctica del presente trabajo está dada principalmente por el interés de aportar conocimientos respecto a la gestión en las Cajas Municipales en lo referente a las actividades de control, el mejoramiento de los controles gerenciales, informáticos y administrativos, con el mejor de los propósitos de contribuir a la sostenibilidad, desarrollo y fortalecimiento de las Cajas Municipales.

² (COSO – ERM) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management.

Otra justificación práctica es la de proporcionar apoyo en el desarrollo del ejercicio profesional de Auditoría, coadyuvando a resolver problemas de identificación de riesgos y de los procedimientos de análisis de riesgos, subyacentes en estas organizaciones empresariales, pues ellas están comprometidas con la dirección de riesgo empresarial.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 *Objetivo general*

Determinar las actividades de control que afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008- 2010, con la finalidad de demostrar la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

1.4.2 *Objetivos específicos*

- a). Determinar de qué manera la elevada rotación de la Gerencia Mancomunada afecta la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú período 2008 – 2010.
- b). Determinar cuáles son los procedimientos en las actividades de control gerencial y de procesamiento de información que no permiten mejorar la efectividad en la gestión, en función al logro de metas y objetivos generales de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008 – 2010.
- c). Evaluar cuáles son los procedimientos en las actividades de control administrativo que no permiten mejorar la eficiencia en la gestión en las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008 – 2010.

- d). Determinar por qué el grado de necesidad de implementar y mejorar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales del Norte del Perú.

1.5 Hipótesis y variables

1.5.1 Hipótesis general:

“Las deficiencias en la aplicación de las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, los controles administrativos y los controles de procesamiento de información, afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008 - 2010”

1.5.2 Hipótesis específicas:

- a). La elevada rotación de la Gerencia mancomunada influye significativamente en el establecimiento de metas a largo plazo en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010.
- b). La ejecución presupuestal y el procesamiento de la información intervienen decisivamente en el logro de la efectividad en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010.
- c). La morosidad y la cartera pesada son factores determinantes que impiden alcanzar eficiencia en la gestión en las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010.
- d). Las adecuadas prácticas del Buen Gobierno Corporativo contribuyen en el mejoramiento de la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú.

1.5.3 Identificación de variables:

1.5.3.1 Variables principales:

X= Actividades de control.

Y= Gestión

En donde: $Y = f(X)$

(Y)= variable dependiente.

(X)= Variable independiente.

1.5.3.2 Variables específicas:

a). X1= Elevada rotación de la Gerencia mancomunada.

Y = Metas a largo plazo en la gestión.

b). X1= Ejecución presupuestal

X2= Procesamiento de la información

Y = Efectividad en la gestión.

c). X1= Incremento de la morosidad.

X2= Incremento de la cartera pesada.

Y = Eficiencia en la gestión.

d). X= Las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

Y = Gestión.

1.5.4 Matriz de consistencia:

El cuadro de la Matriz de consistencia se muestra en el Anexo N° 1.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Desde los inicios de la civilización, el ser humano ha manifestado un impulso natural hacia el intercambio de una cosa por otra o trueque, lo que trajo como consecuencia posteriormente el comercio, estas actividades humanas son consustanciales a la división del trabajo.

La división del trabajo no es en su origen efecto de la sabiduría humana, es decir no es efecto de una regulación consciente, hecha por el Estado o la sociedad, es la consecuencia gradual, necesaria aunque lenta, de una cierta propensión de la naturaleza humana a permutar, cambiar y negociar una cosa por otra.

No es nuestro propósito, investigar si esta propensión es uno de los principios innatos en la naturaleza humana, de los que no puede darse una explicación ulterior, o si, como parece más probable, es la consecuencia de las facultades discursivas y del lenguaje. Es común a todos los hombres y no se encuentra en otras especies. (Smith, 1987, p.16).

Con el transcurrir del tiempo, el comercio fue acentuado y fomentado por la guerra de la Cruzadas, las grandes travesías al Asia y al Nuevo Mundo,

lo que permitió la entrada a Europa de sedas, especias del oriente y de ingentes cantidades de metales preciosos procedentes de América.

Estos acontecimientos marcaron un orden económico basado en lo comercial o lo mercantil, surgiendo las ciudades-estados comerciantes, tales como Venecia, Génova, Amberes (Actualmente Bélgica), las que se vieron enriquecidas gracias al comercio.

Es en Florencia, en el siglo XIV donde emerge la civilización burguesa y el espíritu de empresa, aparece la figura del empresario, quien en esta época azorada de la edad media, se ve en la necesidad de recurrir a medios de pago como las letras de cambio, por ser operaciones menos peligrosas que el traslado de metales preciosos, surgiendo, de esta manera, las primeras actividades bancarias como los depósitos, préstamos sobre prendas, letras de cambio, seguros para las embarcaciones.

En estas circunstancias, empresario era el individuo que asumía riesgos económicos no personales, con el fin de obtener un lucro o ganancias o pérdidas, según el riesgo asumido.

En la economía actual, el concepto de empresario aparece íntimamente unido al concepto de empresa, concebida ésta como una realidad socioeconómica. El empresario se constituye como el órgano individual o colectivo encargado de administrar, quien establece los objetivos empresariales y toma decisiones oportunas para alcanzarlos.

En las grandes corporaciones que surgieron en el siglo XX y tratándose de empresas maduras o que han alcanzado su pleno desarrollo, la separación del propietario del capital y del control de la empresa, ha implicado que el empresario deje de existir como persona individual.

El concepto de empresa toma la noción de grupo o conjunto de empresas, que ya no están conformadas únicamente por los propietarios del capital, sino también por los gerentes profesionales, lo que ha impulsado los mecanismos de supervisión o control, dando así origen a las modernas formas de gobiernos corporativos como los Consejos de Administración, Junta General de Accionistas.

Por otra parte, el vertiginoso avance de la tecnología de la información ha permitido que las operaciones de las empresas se multipliquen exponencialmente, además la creciente inserción de las empresas en el mundo globalizado influye en las necesidades de implementar controles coadyuvantes a mitigar los problemas inherentes a este crecimiento; es decir que mientras las operaciones comerciales avanzan aceleradamente, los controles no avanzan tan rápidamente como se quisiera.

Los controles existentes muchas veces se vuelven obsoletos ante nueva tecnología e inclusive normas adecuadas se hacen necesarias que controlen las innovaciones en el mundo cada vez más competitivo de los negocios.

La presencia de las empresas en nuestra sociedad es de vital importancia para nuestra supervivencia, contribuir a su fortalecimiento es tarea de todos, por ello es imprescindible que alcancen sus objetivos para las que fueron creadas, que en el caso de las Cajas Municipales también es el de obtener un lucro o ganancia lo que permite mover la cadena de valor económico.

2.2 Antecedentes del problema

Respecto al tema de la presente investigación tenemos importantes trabajos relacionados, desarrollados por autores que pasamos a enunciar a continuación:

- Agüero y Flores (2004) en su trabajo de investigación proponen la necesidad de una estrategia a implementar en los países en desarrollo para la promoción de inversiones, requieren de normas factibles de ser ejecutadas en las empresas, para garantizar un tratamiento equitativo al capital entre los “stakeholders”.
- Barrantes, Trujillo y Vélchez (2011) realizan una propuesta en relación a un modelo de titulizaciones para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito con el objeto de captar recursos y contribuir a su fortalecimiento.

- Chávez (2009) trata en su trabajo a cerca de la importancia de la auditoría de gestión para el desarrollo de las entidades que otorgan créditos pignoraticios o microfinancieras.
- Saldaña (2009) nos hace un análisis del proceso de intermediación financiera y los riesgos de las entidades crediticias, los cuales están influenciados por un conjunto de factores que conforman su entorno, siendo una de ellas las económicas tales como el PBI, la inflación o la devaluación de la moneda, cuyos impactos negativos pueden afectar la solidez de estas entidades financieras.

Entre los trabajos de investigación realizados en el extranjero y relacionados con el tema, se considera a los siguientes autores:

- Lima (2012) nos presenta una alternativa para fomentar el financiamiento al sector privado mexicano con base a la experiencia alemana a través de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo.
- Pérez (2010) nos muestra un panorama general del origen, evolución y situación actual de las Cajas de Ahorro y Préstamo y su papel dentro del sistema financiero mexicano.
- Raposo (2009) aporta ideas de utilidad a los analistas de riesgos de créditos y como resultado de la investigación se obtiene un modelo de predicción de la solvencia empresarial tomando como referencia los datos contables.
- Sánchez-Calero (2009) en su trabajo de investigación trata acerca de cómo la crisis financiera de las entidades de crédito, empuja a revisar el comportamiento de los accionistas y de los administradores. La aportación de fondos públicos en estas entidades impulsa a un mayor rigor legislativo, siendo la tendencia a limitar la autonomía empresarial.

El presente trabajo de investigación estudia el sexto componente del Marco global del estándar COSO – ERM: las actividades de control, las que influyen decididamente en el buen funcionamiento y gestión adecuada porque indica que la empresa toma las medidas necesarias de control para mitigar riesgos y asegurar que se cumplen los objetivos de la entidad.

2.3 Bases teóricas:

2.3.1 Base legal

a) Entorno

- **Constitución Política del Perú.** La Constitución Política del Perú (Const., 1993), en el Título III “Del Régimen Económico”, Capítulo V, legisla sobre “La Moneda y la Banca” en donde establece el fomento y garantía del ahorro por parte del estado, la creación de la Superintendencia de Banca y Seguros como ente que ejerce control al sistema financiero peruano, asimismo, establece las obligaciones y límites de las empresas que captan ahorros del público, la designación del Superintendente de Banca y Seguros por el Poder Ejecutivo y el Congreso lo ratifica.
- **Ley General de Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702, 1996).** Es la Ley que establece el marco de regulación y supervisión del sistema financiero y de seguros de la nación peruana, tiene por objetivo propender al funcionamiento de un sistema financiero y de seguros competitivos, sólidos y confiables que contribuyan al desarrollo nacional.

Esta ley tiene como objetivos fundamentales, el permitir al sistema financiero incorporar nuevos mecanismos de intermediación financiera, adecuando criterios internacionalmente exigibles para una sana administración orientada a los diversos sectores económicos de desarrollo.

Es el dispositivo que incluye a las CMAC dentro del sistema financiero y regula el capital mínimo que debe suscribir y pagar, límites y prohibiciones, tipos de operaciones y servicios autorizados a realizar, intervención,

disolución y liquidación, entre otros tipos de operaciones que esta Ley les permite.

La Ley N° 26702, define a las CMAC como entidades que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas y las autoriza se puedan constituir en sociedades anónimas.

Asimismo, propugna la competitividad de las instituciones financieras, con la finalidad de reducir el costo del dinero, para que de esta manera exista acceso al crédito de los sectores que no los tienen como son la micro y pequeña empresa. Esto permite una mayor rotación de los recursos financieros, así como el crecimiento del sistema financiero nacional y la economía del país.

También permite fortalecer y consolida a la SBS³ en su calidad de órgano rector y supervisor del sistema financiero nacional, para que pueda cumplir con la función encomendada por la Constitución.

- ***Ley de creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Decreto Ley N° 23039, 1980).*** El sistema de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito fue creado el 14 de Mayo de 1,980 bajo el Decreto Ley N° 23039, en los Concejos Provinciales del país, según lo señala la Ley Orgánica de Municipalidades; a lo largo de dos décadas se fue modificando la normativa legal que rige a las Cajas Municipales, hasta consolidarse en el actual Decreto Supremo N° 157-90 EF del 28 de Mayo de 1990; el cual también crea el Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FOCMAC), es una institución financiera de segundo piso, con personería jurídica no estatal de derecho público, que canaliza recursos financieros de entidades nacionales y extranjeras a las Cajas Municipales para que atiendan a los pequeños y micro empresarios.

³ SBS - Superintendencia de Banca y Seguros.

b. Normas Aplicables

- ***Ley General de Sociedades (Ley N° 26887, 2003).*** Las Reglas Generales aplicables a las Sociedades en el Perú, se regulan en el Libro primero de la Ley General de Sociedades. Estas reglas corresponden a los preceptos fundamentales que poseen en su naturaleza las sociedades en común. En el Perú, los tipos de sociedades que se pueden constituir son los siguientes: Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada y Sociedades Civiles.

Describe que ella se constituye con el aporte de bienes o servicios, de personas naturales o jurídicas para el ejercicio en común de actividades económicas.

El aporte, se establece, puede ser en bienes o servicios.

En el caso de la sociedad anónima, ésta puede constituirse bajo las dos modalidades. Simultáneamente en un solo acto por los socios fundadores o en forma sucesiva mediante oferta a terceros contenida en el programa de fundación otorgado por los fundadores.

La sociedad colectiva, las sociedades en comandita, la sociedad comercial de responsabilidad limitada y las sociedades civiles sólo pueden constituirse simultáneamente en un solo acto.

La Sociedad se constituye por Escritura Pública, en la que está contenido el Pacto Social que incluye el Estatuto.

En la Escritura Pública de constitución se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de cada forma societaria.

La constitución de la sociedad, su modificación, el nombramiento de los primeros administradores, su revocatoria y nombramiento de nuevos administradores, deben inscribirse obligatoriamente en el Registro del lugar donde la Sociedad domicilia.

La Sociedad se identifica mediante una denominación o una razón social, según corresponda a cada forma societaria.

La Sociedad circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción detallada constituye su objeto social.

La Sociedad se encuentra obligada hacia aquellas personas con quienes haya contratado y frente a terceros de buena fe por los actos de sus representantes celebrados dentro de los límites de las facultades que les haya conferido, aunque tales actos comprometan a la sociedad a negocios u operaciones no comprendidos dentro de su objeto social.

Los socios o administradores, según sea el caso, responden frente a la sociedad por los daños y perjuicios que ésta haya experimentado como consecuencia de acuerdos adoptados con su voto y en virtud de los cuales se pudiera haber autorizado la celebración de actos que extralimiten su objeto social y que la obligan frente a contratantes y terceros de buena fe, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiese corresponderles.

La duración de la Sociedad puede ser por plazo determinado o indeterminado.

Los socios están obligados frente a la Sociedad, por lo que se hayan comprometido a aportar al capital social.

La distribución de beneficios a los socios se realiza en proporción a sus aportes al capital. Sin embargo, el pacto social o el estatuto pueden fijar otras proporciones o formas distintas de distribución de los beneficios.

La distribución de utilidades sólo puede hacerse en mérito de los Estados Financieros preparados al cierre de un período determinado o a la fecha de corte en circunstancias especiales que acuerde el directorio.

Las sumas que se repartan no pueden exceder del monto de las utilidades que se obtengan.

- ***Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785, 2002).*** Establece las normas que regulan el ámbito, organización atribuciones y

funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema

Es objeto de esta Ley propender al apropiado, oportuno y efectivo ejercicio del control gubernamental, para prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos, la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado, el desarrollo honesto y probo de las funciones y actos de las autoridades, funcionarios y servidores públicos, así como el cumplimiento de metas y resultados obtenidos por las instituciones sujetas a control, con la finalidad de contribuir y orientar al mejoramiento de sus actividades y servicios en beneficio de la Nación.

Las normas contenidas en la presente Ley y aquellas que emita la Contraloría General son aplicables a todas las entidades sujetas a control por el Sistema, independientemente del régimen legal o fuente de financiamiento bajo el cual operen.

Dichas entidades sujetas a control por el Sistema, que en adelante se designan con el nombre genérico de entidades, son las siguientes:

- a) El Gobierno Central, sus entidades y órganos que, bajo cualquier denominación, formen parte del Poder Ejecutivo, incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, y sus respectivas instituciones.
- b) Los Gobiernos Regionales y Locales e instituciones y empresas pertenecientes a los mismos, por los recursos y bienes materia de su participación accionaria.
- c) Las unidades administrativas del Poder Legislativo, del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- d) Los Organismos Autónomos creados por la Constitución Política del Estado y por ley, e instituciones y personas de derecho público.
- e) Los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización.

- f) Las empresas del Estado, así como aquellas empresas en las que éste participe en el accionariado, cualquiera sea la forma societaria que adopten por los recursos y bienes materia de dicha o participación.
- g) Las entidades privadas, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y bienes del Estado que perciban o administren. En estos casos, la entidad sujeta a control, deberá prever los mecanismos necesarios que permitan el control detallado por parte del Sistema.
- ***Ley de Control Interno en las Entidades del Estado (Ley N° 28716, 2006).*** Debido a que las Cajas Municipales son entidades de derecho privado, donde el Estado participa bajo las reglas de derecho común, por los recursos que presta COFIDE⁴ como banco de segundo piso, o el Fondo Mivivienda S.A. y otras entidades estatales, el sistema CMAC se encuentra bajo el ámbito de control de la Contraloría General de la República y requieren contar con un órgano de control interno nombrado por dicha entidad.
Esta ley establece las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos, con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.
 - ***Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972, 2003).*** Establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades, también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

⁴ COFIDE - Corporación Financiera de Desarrollo S.A.

Las municipalidades son provinciales y distritales. Están sujetas a régimen especial las municipalidades de fronteras y la Municipalidad Metropolitana de Lima. Las municipalidades de centros poblados, son creadas conforme a la presente ley.

- ***Reglamento de la gestión integral de riesgos (Resolución SBS N° 0037, 2008).*** Regula a las entidades financieras el establecimiento de una gestión integral de riesgos adecuada al tamaño y a la complejidad de las operaciones y servicios de las mismas, para ello norma revisar los criterios previstos en el Reglamento del Sistema de Control Interno, a fin de hacerlo compatible con las mejores prácticas internacionales para el desarrollo de una Gestión integral de riesgos, tomando en cuenta para ello el Marco integrado para la Gestión de Riesgos (COSO-ERM); lo que permitiría contar con entidades financieras, entre ellas las Cajas Municipales, estables y confiables, que den seguridad no solo al público, sino al ente regulador y supervisor sobre el manejo profesional de las mismas y por tanto de los recursos del público que capte.
- ***Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor Financiero y la Exigencia de Provisiones (Resolución SBS N° 11356, 2008).*** Este nuevo reglamento entró en vigencia a partir de julio del 2010, tiene por finalidad realizar ajustes a algunos parámetros que permiten una mayor dinámica en el sector financiero sin perjuicio de su seguridad y transparencia, se busca que las entidades del sistema financiero al momento de evaluar el otorgamiento de nuevos créditos a sus potenciales clientes tengan un mayor grado de libertad para que apliquen sus propias metodologías y precisen los criterios que permitan cuantificar la exposición del deudor teniendo en cuenta el total de su endeudamiento en el sistema financiero para efectos de determinar la clasificación predominante del mismo.

Uno de los criterios más importantes al momento de realizarse la evaluación y clasificación de los créditos, es la capacidad de pago, definida por el flujo de caja y sus antecedentes crediticios, asimismo las deudas se

clasificarán y re-clasificarán tomando la categoría de mayor riesgo que le haya sido asignada por cualquiera de las empresas del sector financiero, pudiendo en dicho caso adoptar cualquiera de las siguientes categorías: normal, con problemas potenciales, deficiente, dudoso y pérdida; teniendo en cuenta el endeudamiento total del deudor.

Una de las innovaciones en el nuevo reglamento es la ampliación de los tipos de créditos que se pueden otorgar superando la antigua clasificación que solo los diferenciaba en Créditos Comerciales a las Micro Empresas (MES), de Consumo e Hipotecarios para Vivienda, siendo que, la nueva clasificación introduce ocho nuevos tipos de créditos los cuales se otorgarán dependiendo la capacidad de pago del solicitante, y su recalificación tomará en cuenta el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda).

Los nuevos tipos de créditos son: créditos corporativos, créditos a grandes empresas, créditos a medianas empresas, créditos a pequeñas empresas, créditos a micro empresas, créditos de consumo revolvente, créditos de consumo no revolvente, y créditos hipotecarios para vivienda.

- ***Reglamento para la elección de los representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Resolución SBS N° 18070, 2010).*** Este reglamento establece los procedimientos de elección de los representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, así como los requisitos para ser Directores, duración del cargo, el proceso de elección de Directores, causales de impedimento, vacancia o renuncia al cargo de Director de las CMAC.

La SBS realizó modificaciones a este Reglamento a través de la Resolución N° 2108-2011 con el fin de precisar algunos requisitos de idoneidad técnica que deben acreditar los Directores.

Asimismo, la elección del Director representante de las MYPE⁵ está normado por la Ley 29051 y su Reglamento el D.S. N°009-2010-

⁵ (MYPE) siglas de Micro y Pequeña Empresa, también se conoce como PYME, de acuerdo a la disposición interpretativa única de la Ley 29051 “Ley que regula la participación y a elección de los representantes de las MYPE en las diversas instituciones públicas”, de fecha 22 de Junio de 2007.

PRODUCE, y la Res. Ministerial N° 019-2012-PRODUCE del 12 de Diciembre de 2012, agrega normas complementarias para la elección de representantes de asociaciones de MYPE en espacios de representación de entidades públicas.

- ***Creación de la Federación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Decreto Supremo N° 191-86—EF).*** La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) representa al Sistema CMAC como facilitador válido en las diversas coordinaciones ante organismos públicos y privados nacionales e internacionales, que apoyan el desarrollo económico y financiero del Sistema CMAC.
- ***Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N° 179-2004-EF).*** El Impuesto a la Renta grava las rentas que provienen del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores, entendiéndose como tales aquellas que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos. Grava también las ganancias de capital, otros ingresos que provengan de terceros y las rentas imputadas establecidas por esta Ley.

En el Art.6° establece que, están sujetos al impuesto la totalidad de las rentas gravadas que obtengan los contribuyentes que, conforme a las disposiciones de esta Ley, se consideran domiciliados en el país. Asimismo en el Art. 14° determina que son contribuyentes de este impuesto las personas naturales, las sucesiones indivisas, las asociaciones de hecho de profesionales y similares y las personas jurídicas. En consecuencia las Cajas Municipales se encuentran comprendidas en el ámbito de aplicación de esta Ley por tener personería jurídica al ser sociedades anónimas.

- ***Otras Normas de Control.*** A las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, les son de aplicación también las normas de control gubernamental como son: Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU), Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

2.3.2 La Actividad Financiera en el Perú.

De acuerdo a informes de la SBS el sistema financiero peruano al 31 de Diciembre de 2011, está compuesto por 64 instituciones financieras: 15 bancos, 10 empresas financieras, 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 1 Caja Municipal de Crédito Popular, 11 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), 10 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES), 2 Empresas de Arrendamiento Financiero, 1 Empresa de Factoring y 2 Empresas Administradoras Hipotecarias.

El sistema financiero nacional mostró una recuperación a partir del ejercicio 2010, luego de la crisis financiera internacional ocurrida a fines del 2008, en paralelo con la reactivación de la economía y el dinamismo de la demanda interna y en base a favorables perspectivas económicas, acercándose a las tasas de crecimiento anuales observadas antes del inicio de las crisis mencionadas.

Es de destacar la expansión de los negocios de microfinanzas y de banca de consumo ocurrida en los últimos años, motivando el creciente interés de algunos bancos y el ingreso de nuevos operadores, lo que ha sido determinado fundamentalmente por las oportunidades de crecimiento, tanto en términos de colocaciones, como de rentabilidad obtenida, como Financiera Universal (Grupo Unibanco Ecuador) Financiera Uno (Grupo Interbank) o con la adquisición de entidades especializadas como Financiera Edyficar (BCP), Banco del Trabajo, convertida hoy en CrediScotia (Scotiabank), y la adquisición de Caja Sur, Caja NorPerú y Crear Tacna (BBVA) que dio origen a CRAC Nuestra Gente.

El sistema financiero continúa presentando una concentración importante entre los cuatro principales bancos del país (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank).

La participación de las entidades financieras a Julio del 2007, según la Superintendencia de Banca y Seguros en el total del sistema financiero peruano se presenta a continuación en el cuadro N° 1 y en la figura N° 1:

Cuadro N° 1:

Participación de las Entidades Financieras en el Sistema Financiero Peruano a Julio 2007

<u>Entidades Financieras</u>	<u>% de Participación</u>
Banca Múltiple	85.7%
Banco de la Nación	3.0%
Cajas Municipales	5.4%
Cajas Rurales	1.0%
Financieras	1.2%;
Arrendamiento Financiero	2.3%
Edpyme	1.4%

Fuente. SBS (Julio 2007).

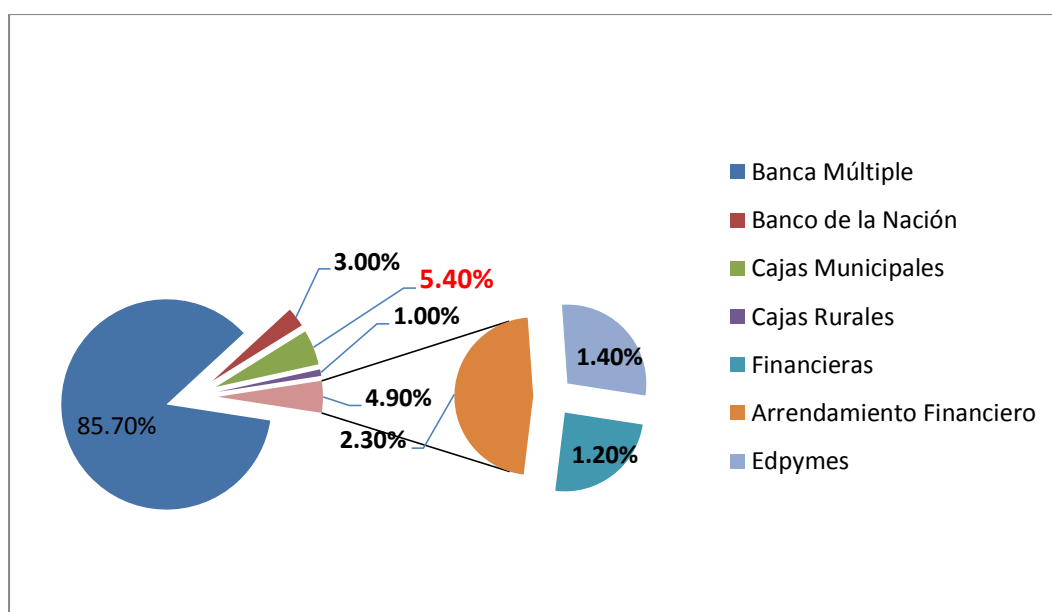


Figura N° 1.

Participación de las Entidades Financieras en el Sistema Financiero Peruano a Julio del 2007

Fuente. SBS – Julio 2007.

2.3.3 Las Cajas Municipales en el Perú.

Con la creación de las CMAC se pretendió dar un giro descentralizador al desarrollo económico nacional y fomentar el ahorro comunal para apoyar el desarrollo de actividades productivas en las provincias, o sea, el fomento de la micro y pequeña empresa, y de sus niveles de empleo.

En la década de los 70, los hombres y mujeres sin trabajo inician sus pequeñas empresas en el sector informal y este adquiere mayor importancia por la migración del campo a la ciudad, se trata de un sector informal urbano, donde nacen las necesidades de financiamiento para sus actividades.

En la década de los 80, existía demanda de crédito que no era atendida por el sector formal; pero otras instituciones se dedicaban a esta actividad.

Las mujeres ingresan a las unidades informales o participan en actividades productivas asociadas a programas sociales, por la necesidad de generar ingresos para sus hogares ante la crisis económica. En este contexto, varias ONG⁶ comienzan a otorgar créditos a grupos de mujeres asociadas en clubes de madres o comedores populares, que posteriormente serían programas de microcréditos.

A inicios de la década de los 90 continúa el apoyo a las mujeres y a la comunidad, principalmente mediante el modelo de banca comunal o Cajas Municipales y es durante esta década que el crédito a la microempresa se desarrolla en el Perú, por la estabilidad macroeconómica, el crecimiento del aparato productivo y la reforma financiera.

a) Evolución de las Cajas Municipales en el tiempo:

1980.- Las CMAC fueron creadas mediante el Decreto Ley N° 23039 el 14 de Mayo de 1980, fueron constituidas principalmente como Cajas de Ahorro Populares para préstamos pignoratícios, con la finalidad de atender los requerimientos de crédito de las familias y pequeñas empresas, el cual sería de difícil acceso si no existiera este sistema. Este

⁶ (ONG) Organismo No Gubernamental.

Decreto Ley marca el punto de partida para la base legal en la creación y funcionamiento de las CMAC como modelo de institución microfinanciera.

1982.- Se crea en Piura la primera CMAC.

1984.- Se crea la segunda CMAC en Trujillo.

1986.- Se establece los principios fundamentales de la CMAC: autonomía política y económica, cobertura de costos, tecnología financiera adecuada, orientación regional, y clara estrategia de desarrollo.

1985-1988.- Se crearon las CMAC del Santa, Arequipa Sullana, Maynas, Cusco, Huancayo, Ica, Paita y Tacna.

1990.- Se consolida la normatividad legal de las CMAC bajo el DS 157-90-EF., que incorpora el crédito MYPE⁷ y la creación de la FEPCMAC⁸.

1993.- Se promulga el D. Leg. N° 770 Nueva Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, que incorporan a las CMAC dentro del sistema financiero nacional.

1997.- Bajo el marco de la Ley 26702, se autoriza que las CMAC se puedan constituir en sociedades anónimas.

2008.- La modificación de la Ley General mediante DL N° 1028 autoriza nuevas operaciones como leasing, factoring, comercio exterior, descuento de letras a las CMAC, a partir del 01 de Diciembre de 2008.

2010.- Aprobación de la Ley 29523 de mejora de la competitividad de las CMAC, les permite operar en las mismas condiciones con el resto de empresas del sistema financiero nacional en temas de presupuesto y contrataciones.

b) Distribución de las Cajas Municipales en el Territorio Peruano.

En la actualidad existen doce Cajas Municipales, con un total de 497 agencias a nivel nacional, de las cuales el 80% se encuentra en provincias, a continuación en el Cuadro N° 2 detallamos las Cajas Municipales existentes y su correspondiente número de agencias de acuerdo a la SBS a Mayo 2012:

⁷ (MYPE) Mediana y pequeña empresa

⁸ (FEPMAC) Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

*Cuadro N° 2:***Distribución de Agencias de las Cajas Municipales en el Perú**

<u>Entidad</u>	<u>Número de Agencias</u>
<u>CAJAS MUNICIPALES DEL NORTE</u>	
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura	95
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana	64
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo	53
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita	14
Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa	15
<u>CAJAS MUNICIPALES DEL CENTRO</u>	
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo	56
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica	36
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Pisco	5
<u>CAJAS MUNICIPALES DEL SUR</u>	
Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa	78
Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco	42
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna	25
<u>CAJAS MUNICIPALES DEL ORIENTE</u>	
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas	<u>14</u>
Total Agencias	497

Fuente. SBS - Información del Sistema de Cajas Municipales- Distribución de oficinas por Zona Geográfica, Mayo 2012.

La libre competencia y el ser al menos teóricamente sociedades anónimas, han motivado que la eficiencia individual se sobreponga a conservar el principio de regionalización. Por ello, actualmente existe competencia no solamente en Lima sino, además entre ellas mismas, exponiéndose a tener que actuar en forma individual para enfrentar una creciente y ciega competencia, dentro de la libertad de mercado existente, y que no tiene prejuicios con la función social que cumplen las CMAC.

2.3.4 La Actividad Financiera de las Cajas Municipales en el Perú

Según la SBS, el sistema CMAC ha llegado a colocar hasta S/. 8,583'313,000 a Febrero del 2011, de los cuales se ha colocado a las personas como créditos de consumo (20.06%) y créditos hipotecarios para vivienda (4.34%), mientras que la diferencia ha sido colocada en las empresas (75.6%), a través de créditos corporativos (0.42%) créditos a grandes empresas (0.11%), créditos a medianas empresas (8.29%), créditos a pequeñas empresas (38.01%) y créditos a microempresas (28.77%). Cifras mostradas en la figura N° 2:

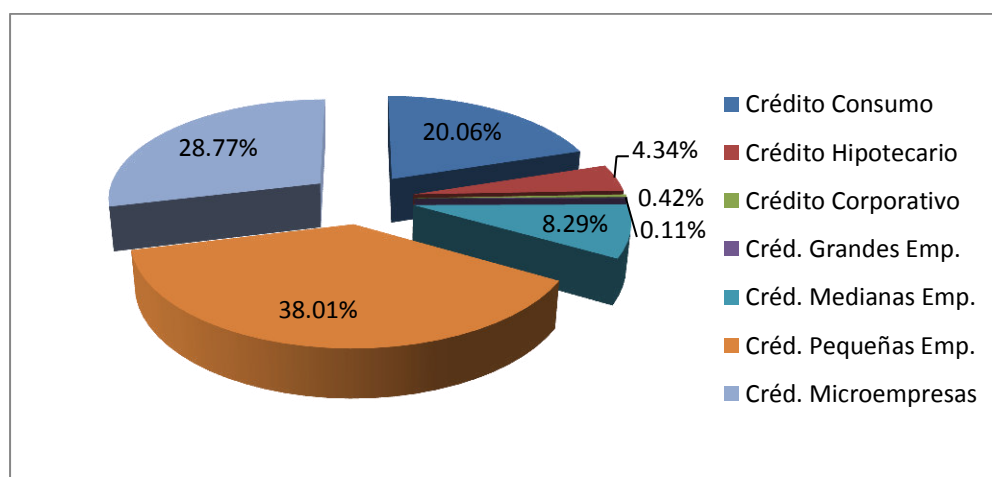


Figura N° 2.

Colocaciones Sistema CMAC - Febrero 2011

Fuente. Superintendencia de Banca y Seguros

Las CMAC pueden obtener fondeo mediante los depósitos de personas naturales o jurídicas, líneas de crédito o emisión de bonos, captan fondos del público a través de depósitos de ahorro y a plazo, carecen de autorización para operar con cuentas corrientes. Asimismo, las CMAC logran captar depósitos por CTS de S/. 50 millones en el año 2004 a S/. 736 millones a Diciembre del 2010 (FEPCMAC).

Según la SBS, los depósitos (Ahorro, plazo fijo y CTS) en las CMAC han crecido de S/. 1,920 millones en el año 2004 a S/. 8,175 millones a diciembre del 2010. Los depósitos a plazo constituyen más del 70% de los depósitos totales.

Las líneas de crédito de las CMAC son obtenidas de los recursos de Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Banca Comercial. A junio del 2010, COFIDE logra una mejor calificación de riesgo, a partir de marzo del 2010 tiene el grado de inversión, lo cual le favorece en la captación de recursos del exterior con mejores condiciones, así los recursos que se trasladen a las microfinancieras, entre ellas las CMAC, podrán otorgar créditos más baratos a las Mypes. Otras fuentes de financiamiento son la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco de la Nación (BN).

En la actualidad el mercado de las instituciones especializadas en microfinanzas en el Perú está conformado principalmente por las CMAC, CRAC⁹ y EDPYMES¹⁰.

A continuación mostramos la evolución de las cifras de las colocaciones y captaciones de las Instituciones de Microfinanzas del Perú a Julio de 2013 en las figuras N°3 y N° 4 respectivamente:

⁹ (CRAC) Cajas Rurales de Ahorro Crédito.

¹⁰ (EDPYMES) Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa.

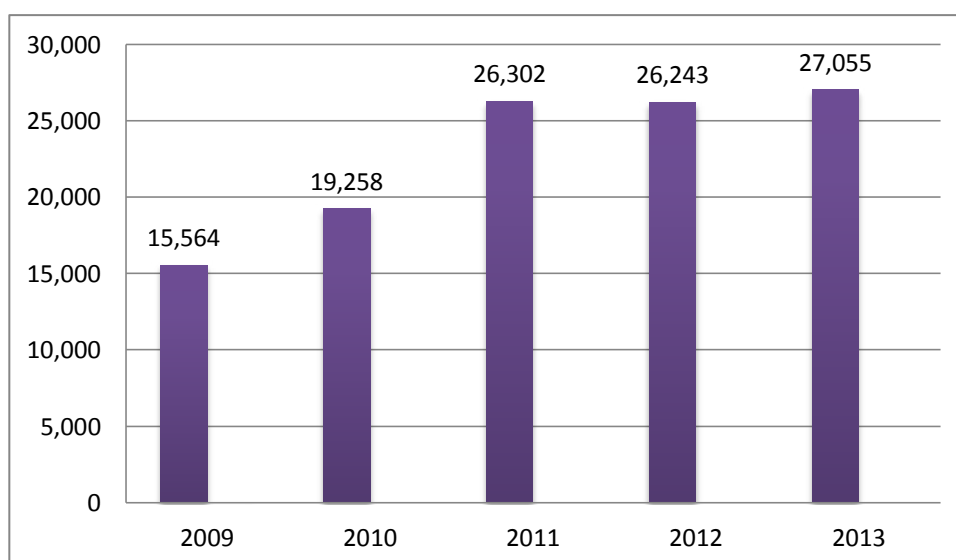


Figura N° 3

Evolución de Colocaciones de las Instituciones Micro Financieras a Julio de 2013 en millones de Soles.

Fuente. Superintendencia de Banca y Seguros

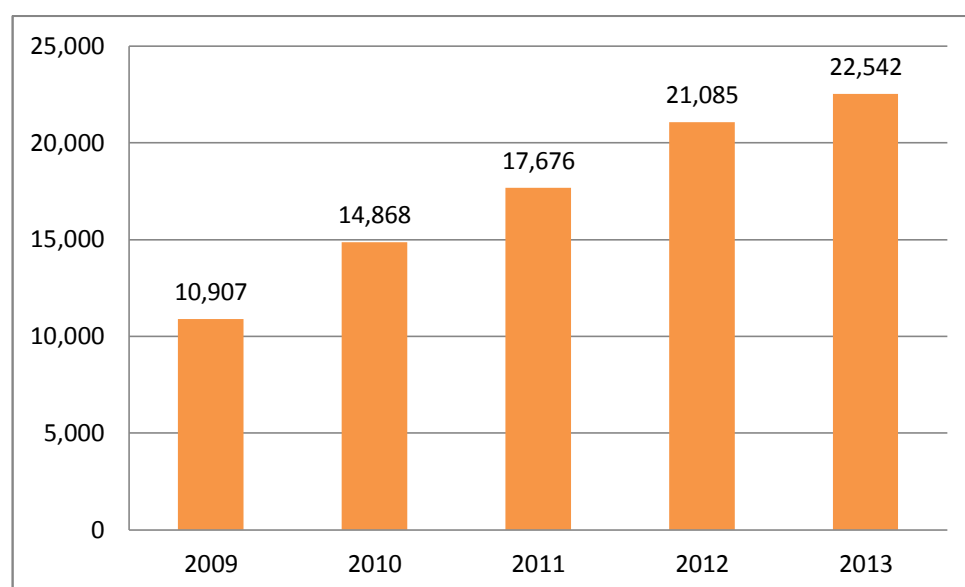


Figura N° 4

Evolución de captaciones de las Instituciones Micro Financieras a Julio de 2013 en millones de Soles.

Fuente. Superintendencia de Banca y Seguros

Por otra parte, debemos considerar que, de acuerdo al Boletín Estadístico de Cajas Municipales de la SBS, la evolución de los últimos diez años de la rentabilidad patrimonial (ROE), y la rentabilidad de los activos fijos (ROA) en promedio de las CMAC es como sigue:

Cuadro N° 3:

Rentabilidad Patrimonial (ROE)¹¹ y Rentabilidad de Activos (ROA)¹² de las Cajas Municipales – Años 2001 al 2010.

<u>AÑO</u>	<u>ROE</u>	<u>ROA</u>
2010	13.45%	1.93%
2009	20.62%	3.24%
2008	22.96%	3.84%
2007	25.24%	4.30%
2006	28.12%	4.69%
2005	31.52%	5.14%
2004	25.89%	4.24%
2003	31.89%	4.97%
2002	31.37%	4.97%
2001	28.79%	4.39%

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

¹¹ (ROE) de las siglas en Inglés Return on Equity.

¹² (ROA) de las siglas en Inglés Return on Assets.

Las CMAC tienen una porción pequeña del mercado de servicios financieros (5.4%); pero con una rentabilidad alta, aunque se ve disminuida a partir del año 2010; hecho que pone en alerta al mercado financiero; pero en general todavía demuestra que se trata de un sector con potencialidad de crecimiento.

Esto resulta atractivo no solo para las CMAC, sino el resto de instituciones que conforman el sistema financiero, especialmente los bancos que han ingresado a brindar sus servicios a la pequeña y micro empresa.

Según el reporte de The Economist (Mayo, 2010), sobre el entorno de negocios para las microfinanzas, elaborado por Economist Intelligence Unit, identifica al Perú como país en el mundo con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas en América Latina y el Caribe (p.11).

Es así como, la banca múltiple ha empezado a ingresar a un ritmo impresionante a prestar servicios de microfinanzas (downscaling); luego de experimentar los sinsabores de intentar evaluar correctamente los microcréditos, algunos bancos han entendido que no es posible, por lo que han optado por generar nuevas líneas de negocios, por ejemplo: a través de una unidad interna, una filial o adquiriendo unidades de microcrédito; bajo el criterio que la tecnología crediticia es diferente para cada caso.

Según la Superintendencia de Banca y Seguros, la participación del mercado de los Créditos a Micro Empresas (MES) al 30 de Abril de 2008 es la que se muestra a continuación en el Cuadro N° 4 y Figura N° 5.

Cuadro N° 4:

Participación del Mercado de los Créditos a Micro Empresas al 30 de Abril de 2008

<u>Entidades Financieras</u>	<u>% de Participación</u>
Banca Múltiple	57%
Cajas Municipales	29.77%
Edpyme	7.78%
Cajas Rurales	5.58%
Otros	0.35%

Fuente. Superintendencia de Banca y Seguros

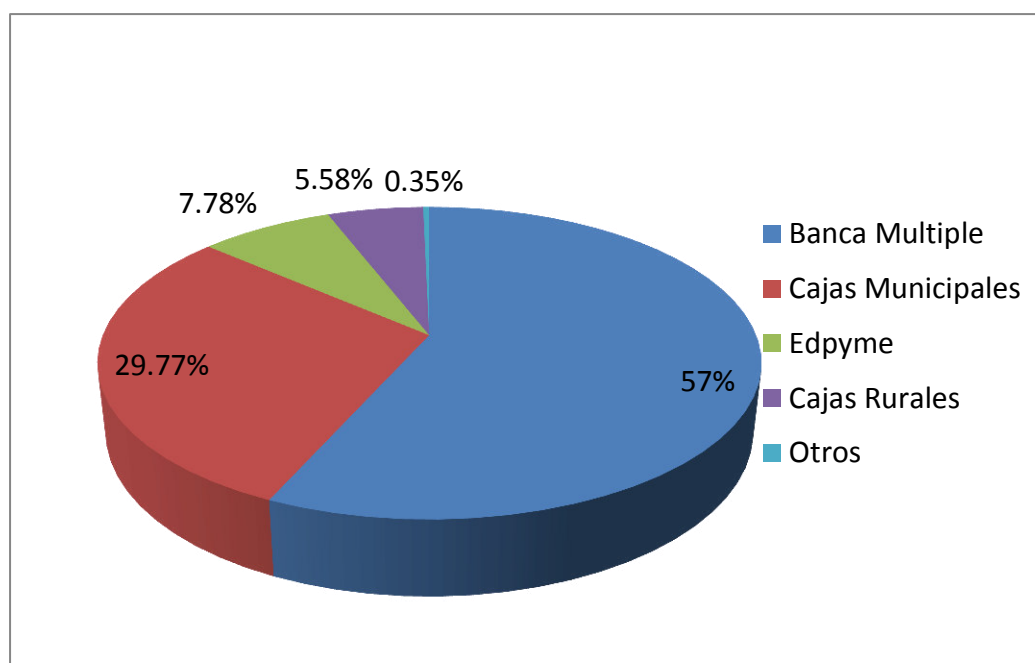


Figura N° 5

Participación del Mercado de los Créditos a Micro Empresas al 30 de Abril de 2008.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

El ingreso agresivo, en los últimos años de la banca múltiple al sector microfinanciero constituye una verdadera amenaza, observándose una desaceleración en promedio del ritmo creciente de las Cajas Municipales, por lo que requieren adecuarse al nuevo contexto de competencia.

Este nuevo escenario pone en riesgo a las CMAC, se ven obligas a hacer las mejoras que correspondan y continuar con el avance que han venido experimentado; pero sin perder su esencia, que es lo que marca la diferencia, es decir la visión descentralizadora e integradora por la cual fueron creadas, y no llegar a ser reemplazadas por otras instituciones tradicionales.

La concentración de entidades financieras en el sector microfinanciero genera en las Cajas Municipales la demanda de menores costos de financiamiento y la mayor capacidad de capital para otorgar créditos. Ello implica desarrollarse, avanzar, ofrecer nuevos productos, no solamente los clásicos; de lo contrario se quedan pequeñas y no podrán competir con el arrollador avance de la banca múltiple. Ante estas circunstancias, se requiere la optimización de estrategias en el marco de la competitividad y globalización, debido a las necesidades de mayor capital para mejorar el costo de fondeo y recurrir al mercado de capitales.

Por otra parte, es preciso recordar la visión por la que fueron creadas las Cajas Municipales, como es ser instituciones líderes en la prestación de servicios microfinancieros, a través de la descentralización y democratización del crédito. Las CMAC, surgieron desde el interior del país, pero no para quedarse allí, sino expandirse, crecer en un ambiente de buen gobierno corporativo. Ellas otorgan facilidades crediticias a sectores históricamente excluidos, este rol se ha venido cumpliendo satisfactoriamente, lo que ha constituido un cambio de paradigma en el negocio de la provisión de servicios financieros en nuestro país.

2.3.5 El Control Interno en las Entidades Financieras en el Perú.

Abordamos el tema de las actividades de control, sexto componente del Marco Integrado del estándar COSO _ ERM Gestión de Riesgo Empresarial, respecto de la gestión de las CMAC del norte del Perú, debido a la observancia de resultados deficitarios o decrecientes durante el periodo de estudio en la región norte del Perú; pero además, anteriormente ya se había presentado la quiebra de las Cajas Municipales Chíncha y Pisco, que aunque pertenecieron a otra región del país, para efectos de estudio, sirve como experiencia y no se vuelva a repetir este caso en las Cajas Municipales materia de nuestro análisis.

Siendo las CMAC entidades actualmente constituidas como sociedades anónimas bajo el marco de la Ley 26702 y dedicadas a la actividad financiera por ser entidades que manejan capital de riesgo, es necesaria la transparencia de la información sobre sus inversiones, es decir, requieren la profesionalización y transparencia en el manejo de sus recursos; en este sentido, la incorporación de las prácticas del buen gobierno corporativo es de vital importancia por que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y por último, aunque no menos importante, las partes interesadas tales como empleados, proveedores, clientes y el público en general.

Mediante la Resolución SBS N° 0037-2008 “Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos” se reguló la implementación de las mejores prácticas internacionales de la gestión integral de riesgos compatible con el sistema de control interno en las entidades financieras, tomando para ello el Marco Integrado para la gestión de riesgo empresarial (COSO – ERM).

Diferentes instituciones gubernamentales regulan el adecuado funcionamiento de las CMAC; pero todo parece indicar que las normas no se cumplen y quedan en los planes y programas, manuales que no se ponen en práctica a cabalidad.

Las empresas calificadoras de riesgo que operan en Lima, no otorgan altos calificativos a las CMAC debido a deficiencias detectadas en las actividades de control principalmente.

a) *El Control Interno.* El Marco de Control Interno emitido por el comité de la organización (COSO, 1992)¹³; define el control interno como:

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Directores, la administración y el personal de la entidad en general, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos de la entidad dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Marco de Control Interno – COSO, 1992).

Controlar conlleva a revisar, fiscalizar, con el objeto de alcanzar ciertas metas dentro de un negocio o entidad, es importante porque está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

El control interno constituye un medio para lograr un fin, no es un fin en sí mismo. El control interno no lo constituye solamente los manuales de políticas y formas, sino las personas en cada nivel de una organización; son ellas quienes determinan el control de la calidad de la organización.

¹³ (COSO, 1992) Committee of Sponsoring Organizations (COSO), of the Treadway Commission.- Control interno: Marco. Trad. del Inglés Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Generalmente referido por el nombre de su Presidente, el ex – comisionado de la Security Exchange Commission – SEC. James C. Treadway, Jr.).

Si las personas que planean los objetivos no poseen mecanismos que controlen a aquellos que tienen la responsabilidad de gestionar los negocios o realizar las actividades, es improbable que dichos objetivos se cumplan; por ello puede esperarse del control interno un grado de seguridad razonable, más no seguridad absoluta.

El proceso de los negocios, que es conducido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo, es una herramienta utilizada por la administración. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades de operación de una entidad. Los controles internos son más efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa (Marco de Control Interno – COSO, 1992).

La evaluación del sistema de control interno es también necesaria para la labor de los auditores internos y externos. La confianza en los controles internos le permite al auditor definir el alcance, oportunidad, naturaleza y profundidad de las pruebas; es decir desarrollar la estrategia y realizar una planificación detallada de la auditoría.

La publicación del Marco de Control Interno emitido por la organización COSO, marca la formalización del llamado enfoque moderno de control interno, como respuesta a los intentos desarticulados de uniformizar los criterios de control, en un sistema integral de control interno de la empresa en su conjunto.

Marco Global del Estándar COSO ERM – Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgo Empresarial).

La Comisión COSO publicó en Setiembre de 2004 el COSO/ERM (Enterprise Risk Management), traducido como la Gestión de Riesgo Empresarial que es una especie de actualización del informe COSO, provee pautas y criterios para todo tipo de organizaciones con el fin de lograr un gerenciamiento adecuado de los

riesgos. Los criterios son útiles para determinar si la administración de los riesgos es efectiva y en caso de no serlo brinda las pautas necesarias para lograrlo.

El riesgo es visto como una oportunidad para alcanzar las metas organizacionales, no como algo negativo mejorando la capacidad de la organización de generar mayor valor para los accionistas. Las empresas deben aprender a convivir con el riesgo, analizar y administrarlo de manera que las amenazas se puedan transformar en nuevas oportunidades de crecimiento futuro.

Por otra parte existen otros marcos que hablan de la administración adecuada del riesgo en las organizaciones, como por ejemplo: Basilea II Y III, los esfuerzos de Canadá: COCO y Australia: Australian/New Zeland Standard: Risk Management, AU/NZS 4360, entre otros, para mejorar el control interno.

Comité de Supervisión Bancaria Basilea. El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, brinda un conjunto de principios y recomendaciones sobre supervisión bancaria y tiene como objetivo propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares más avanzados sobre medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria.

Las ventajas en seguridad y estabilidad que ofrece el esquema propuesto por Basilea II, han sido efectuadas en el sistema financiero peruano.

El acuerdo de Basilea comprende 3 pilares:

El Pilar 1, referido a los capitales mínimos. El Art. 199° de la Ley General del Sistema Financiero peruano ha sido adecuado y establece que el patrimonio efectivo debe ser igual o mayor al 10% de los activos contingentes ponderados por riesgos totales, que corresponde a la suma de:

- Requerimiento del patrimonio efectivo por riesgo de mercado, multiplicado por 10.
- Requerimiento del patrimonio por riesgo operacional, multiplicado por 10.
- Los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito.

En el 2009 la SBS publicó los reglamentos para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito (Res. SBS N° 14353, 2009), Requerimiento de Patrimonio por Riesgo de Mercado (Res. SBS N° 6328, 2009) y Requerimiento de Patrimonio Efectivo para cubrir el Riesgo Operacional (Res. SBS N° 2115, 2009). Asimismo se publicó el reglamento para la Gestión de Riesgo Operacional (Res. SBS N° 2116, 2009).

El Pilar II referido al proceso de examen supervisor, ha ganado protagonismo debido a la crisis financiera mundial. Tiene por finalidad asegurar que cada entidad financiera cuente con procesos internos confiables para evaluar la suficiencia de su capital, considerando los riesgos que no han sido incluidos en el Pilar 1; por lo tanto su implementación es altamente compleja y depende de la sofisticación de cada institución financiera.

En este sentido, la SBS ha publicado el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo Adicional (Res. SBS N° 8425, 2011), el cual establece los mecanismos que las entidades financieras deben seguir para formar los denominados “colchones de capital”, los cuales tienen que acumularse durante las épocas de crecimiento sostenido de la economía y ser utilizados en los periodos de desaceleración; en consecuencia brinda un carácter más predecible y ajustado al perfil de riesgo de cada entidad, las que tendrán un plazo de cinco años para adecuar el total de su patrimonio efectivo al nivel solicitado.

El Pilar III referido a los requisitos de transparencia o disciplina de mercado, está diseñado para facilitar el empleo de los mecanismos de mercado con fines prudenciales.

Como consecuencia de la crisis financiera internacional en Basilea III se evidenció la necesidad de fortalecer la regulación supervisión y gestión de riesgos del sector bancario. Las reformas que plantea Basilea III están referidas al incremento del capital requerido, la introducción de un estándar global de liquidez y el aumento de la sensibilidad al riesgo, con ello se busca que los bancos estén en mejor situación para afrontar periodos de tensión económica y financiera, asegurando la capacidad de absorber pérdidas financieras.

Clases de Control Interno. Las clases de control interno se agrupan en:

• **Control interno preventivo.** Es la seguridad automática incorporada a los procesos operativos y al sistema de información. Entre ellos tenemos:

La organización funcional y administrativa,

- Los sistemas físicos que sirven para la seguridad activa por ejemplo los equipos de proceso de datos, aparatos de pesar y medir, cajas registradoras, etc.

- Los sistemas físicos que sirven para la seguridad pasiva, por ejemplo sistema de alarmas, instalaciones contra incendio, servicios de vigilancia, etc.

- Los sistemas contractuales de cobertura de riesgos o pólizas de seguro.

• **Control interno verificativo.** Es la supervisión no automática que no forma parte de los procesos operativos e informativos. Se clasifican en:

• **Control permanente.** Constituido por la organización institucionalizada de la supervisión, dado por los contralores ó controllers, auditoría interna.

• **Control esporádico.** Son funciones discrecionales de supervisión, inherente a los cargos directivos.

Estructura del Control Interno. De acuerdo al Marco Integrado de la Gestión de Riesgo Empresarial COSO – ERM, según se analice la totalidad de la empresa, una línea de negocio o una unidad organizativa; la Gestión Integral de Riesgo debe tener los siguientes componentes, que corresponderían encontrarse presentes en diverso grado de acuerdo al tamaño y complejidad de las operaciones de la organización:

1. **Ambiente Interno.** Está formado por el personal como principal componente de la empresa, incluye factores como la integridad, valores éticos y la competencia, la manera cómo la administración asigna responsabilidad y autoridad, cómo organiza a su personal, así como también la dirección que presta el consejo de directores.

2. ***Establecimiento de Objetivos.*** Los objetivos empresariales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la empresa, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado.
3. ***Identificación de riesgos.-*** No existe una manera práctica para reducir riesgos a cero, la administración debe determinar cuánto riesgo es prudente aceptar sin afectar la habilidad de la entidad para sobrevivir y competir.
4. ***Evaluación de riesgos.*** Es el proceso por el que se evalúa el riesgo de una empresa, actividad, área, portafolio producto o servicio, mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o ambas.
5. ***Tratamiento del riesgo.*** Es el proceso por el que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total y parcialmente, evitarlo, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo.
6. ***Actividades de control.*** Son acciones del personal que ayudan a asegurar que se está tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos. Estas actividades son diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades.
7. ***Información y comunicación.*** Se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con información externa como clientes, proveedores, reguladores y accionistas; necesarios para la toma de decisiones. La comunicación debe ser efectiva, que fluya en todos los niveles de la organización.
8. ***Monitoreo.-*** Los sistemas de control interno cambian con el tiempo y pueden tornarse menos efectivos. Ello puede ocurrir a causa de la llegada de personal nuevo, la variación de entrenamiento o supervisión, la reducción de recursos. En consecuencia se debe determinar si el sistema de control interno continúa operando en forma efectiva. El monitoreo

debe realizarse en el curso normal de las actividades de la empresa, y complementarse por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Incluye el reporte de las deficiencias encontradas y su corrección.

b) *Las Actividades de Control*

Las actividades de control son las normas y procedimientos, las actividades necesarias para implementar las políticas, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de riesgos para asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección en forma adecuada y oportuna.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de las empresas y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, y luego de conocerlos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos. (Estupiñán, 2006, p.25)

En función a las circunstancias, una actividad de control puede ayudar a alcanzar los objetivos correspondientes a diversas categorías, es decir que por ejemplo los controles operacionales pueden contribuir a la confiabilidad de la información financiera.

A su vez en cada categoría existen distintos tipos de control:

- Preventivos/correctivos.
- Manuales/ automatizados o informáticos.
- Gerenciales o directivos.

Normas de las Actividades de Control

- a. Separación de tareas y responsabilidades.** Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional. Al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados.
- b. Coordinación entre áreas.** Cada área del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o sub-áreas. En un organismo las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las actividades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar aunadamente para que se alcancen, en primer lugar los del organismo. La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo. Es esencial en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.
- c. Documentación.** La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a sus sistemas de control interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el sistema de control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control.

La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores.

- d. Niveles definidos de autorización.** Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

La autorización es la forma idónea de asegurar que solo se lleven adelante actos y transacciones que cuenten con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

- e. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.**

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse en forma inmediata y ser debidamente clasificados. Deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde el inicio hasta la conclusión.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

- f. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.** El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar

protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización. Todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones a través de seguros, almacenaje, sistema de alarma, pases para acceso, etc.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente se cotejarán las existencias físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que en la determinación del nivel de seguridad pretendido deberán ponderarse los riesgos emergentes entre otros del robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

g. Rotación del personal en las tareas claves. Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

Si bien el sistema de control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

En tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del “hombre imprescindible”. Sin embargo, en la alta rotación de puestos clave como cajero, contador, administrador, gerente, existe la posibilidad de que los procedimientos administrativos, incluidos los contables, presenten fallas que pueden dar lugar a errores o irregularidades, tal vez realizados de buena fe, o inclusive con actos fraudulentos.

h. Control del sistema de información. El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento y asegurar el control de los procesos de los diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones de un organismo descansa en sus sistemas de información. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El sistema de información debe ser flexible y susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. El sistema ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

Las actividades de control de los sistemas de aplicación están diseñadas para controlar el procesamiento de las transacciones dentro de los programas de aplicación e incluyen los procedimientos manuales asociados.

i. Control de la tecnología de la información. Los recursos de la tecnología de la información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan: datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal.

La administración de estos recursos debe llevarse a cabo mediante procesos de tecnología de información agrupados naturalmente a fin de proporcionar la información necesaria que permita a cada funcionario cumplir con sus responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las políticas. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema

de información, es preciso definir actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas.

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de la información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento, es decir grandes computadores, minicomputadores y redes, hasta la gestión del procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

- j. *Función de Auditoría Interna Independiente.*** Esta unidad debe brindar sus servicios a toda la organización, constituye un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

La unidad de Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones, y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores de la organización con independencia de éstos, ya que sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así la Auditoría interna vigila en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente sobre la situación de la empresa.

- k. *Indicadores de desempeño.*** Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento de rendimiento, no se puede mejorar lo que no se mide.

La dirección de un organismo debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustados a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distingan. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

Tipos de Actividades de Control. De acuerdo a la estructura conceptual integrada COSO, tenemos a continuación una gama y variedad de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de los mismos:

- a. **Análisis efectuado por la dirección.** Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.
- b. **Gestión directa de funciones por actividades administrativas.** Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.
- c. **Proceso de información.** Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.
- d. **Controles físicos.** Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba la existencia física con los registros de la compañía.
- e. **Indicadores de rendimiento.** Los indicadores pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra o dicha información se utiliza para seguir los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo a la información financiera.
- f. **La segregación de funciones.** Hace el reparto de las tareas entre los empleados para que exista un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o el porcentaje de las comisiones recibidas por las ventas.

Integración del Control de Actividades con la evaluación de riesgos.

La dirección debería establecer los planes de acción necesarios para afrontar los riesgos evaluados. Las acciones determinadas también resultarán útiles para la definición de las operaciones de control, dado que su aplicación se encuentra orientada a garantizar su ejecución correcta.

Las actividades de control no son un fin en sí mismo, sino que sirven como mecanismos para que la organización alcance sus objetivos. Siguiendo el ejemplo mencionado precedentemente, una actividad de control incluiría el seguimiento de los tiempos de respuesta de los proveedores, comparándolo con la evolución de las ventas y obligaciones asociadas a sus productos. En tal sentido el control es un elemento integrado en el proceso de gestión.

2.3.6 Las Cajas Municipales del Norte del Perú

En la zona norte del Perú están ubicadas cinco Cajas Municipales y son las siguientes:

	<u>N° de Agencias</u>
1.- CMAC Piura	95
2.- CMAC Sullana	64
3.- CMAC Trujillo	53
4.- CMAC Paita	14
5.- CMAC Del Santa	15

Luego de una revisión comparativa de los Balances Generales y Estados de Ganancias y Pérdidas de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, se observa que la Caja Municipal del Santa, ubicada en el departamento de Ancash por haber presentado una pérdida de S/. 4'000,000 de soles en el ejercicio 2010, así como una disminución en los índices de rentabilidad: Retorno sobre patrimonio (ROE) y Retorno sobre los Activos (ROA) en los

meses subsiguientes; y la Caja Municipal de Trujillo, ubicada en el departamento de La Libertad por presentar al 31.12.10 una disminución en los índices de rentabilidad: Retorno sobre patrimonio (ROE) 10.05% y Retorno sobre los Activos (ROA) 1.37% contra 14.15% y 1.99% de rentabilidad comparado con el ejercicio 2009-2008.

Por ello el presente trabajo de investigación pretende hacer un análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las CMAC del norte del Perú, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar medidas correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público que es su razón de ser y por el cual existen.

A continuación se muestran los estados financieros de las Cajas Municipales materia de estudio, en los cuadros del N° 5 al N° 14, correspondiente a los años 2008 al 2012, y los indicadores financieros en los cuadros N° 15 al N° 19.

Posteriormente a partir del cuadro N° 20 al N° 24 se realiza un análisis de los estados financieros aplicando los indicadores de los cuadros señalados.

Cuadro N° 5:

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

(En Miles de Nuevos Soles)

Activo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC del Santa	CMAC Paita
DISPONIBLE	221 701	172 244	103 831	26 066	21 900
Caja	31 497	26 785	17 711	4 242	3 238
Bancos y Corresponsales	172 425	104 611	53 922	19 198	14 412
Otros	17 779	40 848	32 198	2 626	4 251
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROV. E INGRESOS NO DEVENGADOS	9 042	29 131	6 692	1 870	3 561
Negociables para Intermediación Financiera	-	-	-	549	-
Negociables Disponibles para la Venta	3 140	28 333	60	-	-
Financieras a Vencimiento	4 124	-	3 592	-	2 339
Permanentes	1 777	799	3 040	1 321	1 245
Provisiones	-	-	-	-	(23)
CREDITOS NETOS DE PROV. E INGRESOS NO DEVENGADOS	905 817	949 477	564 835	148 513	169 864
Vigentes	909 925	953 478	570 707	149 936	171 807
Descuentos	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	-
Préstamos	858 484	904 811	552 774	146 667	168 981
Hipotecarios para Vivienda	9 615	34 822	7 239	-	213
Créditos por Liquidar	-	-	-	-	-
Otros	41 825	13 844	10 693	3 269	2 614
Refinanciados y Reestructurados	17 431	9 926	9 099	1 175	5 281
Atrasados	56 162	33 397	22 865	6 143	5 818
Vencidos	27 723	23 757	11 658	3 519	2 698
En Cobranza Judicial	28 440	9 639	11 208	2 625	3 119
Provisiones	(76 103)	(46 926)	(37 286)	(8 627)	(12 736)
Intereses y Comisiones no Devengados	(1 598)	(397)	(550)	(114)	(306)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	637	190	120	72	203
RENDIMIENTOS DEVENGADOS POR COBRAR	17 984	23 505	21 913	6 103	5 452
Disponible	234	560	589	29	63
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Inversiones	95	1	144	-	94
Créditos	17 655	22 945	21 181	6 074	5 296
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUERA DE USO NETOS	1 730	1 636	839	179	1 207
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACION	38 482	20 761	20 885	5 452	7 202
OTROS ACTIVOS	27 349	10 228	1 339	4 492	6 129
TOTAL ACTIVO	1 222 742	1 207 173	720 453	192 748	215 518
CONTINGENTES DEUDORAS	3 056	39 539	518	1 307	41
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3 348 831	1 290 239	1 453 445	211 565	553 647
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2 140 203	5 799 837	151 074	670 919	167 714
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA DEUDORAS	16 564	-	3 378	-	2 574

Tipo de Cambio Contable: S/. 3,14

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008
(En Miles de Nuevos Soles)

Pasivo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC del Santa	CMAC Paita
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	881 199	752 260	456 371	104 463	126 014
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos de Ahorros	166 136	119 340	77 743	14 906	12 737
Depósitos a Plazo	684 529	632 882	365 315	79 708	105 265
Cuentas a Plazo	657 073	542 732	326 895	76 301	94 692
C.T.S.	27 456	90 150	36 245	3 408	10 572
Otros	-	-	2 176	-	-
Depósitos Restringidos	27 953	-	13 160	9 719	8 009
Otras Obligaciones	2 580	38	152	129	3
A la Vista	2 580	38	152	129	3
Relacionadas con Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SIST. FINANCIERO Y ORG. INTERNACIONALES	9 246	69 603	34 654	14 384	17 283
Depósitos de Ahorros	9 246	3 697	8 472	3 204	5 653
Depósitos a Plazo	-	65 906	26 182	11 179	11 630
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	137 960	181 958	102 955	39 184	32 925
Instituciones Financieras del País	137 960	111 903	83 479	34 282	24 807
Empresas del Exterior y Organismos Internacionales	-	70 055	19 476	4 902	8 118
CUENTAS POR PAGAR NETAS	5 928	8 144	3 099	1 368	1 576
INTERESES Y OTROS GASTOS DEVENGADOS POR PAGAR	20 311	15 900	15 749	3 494	5 891
Obligaciones con el Público	20 004	13 358	14 684	2 916	5 236
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	-	1 391	426	374	252
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	308	1 151	639	204	403
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	7 126	7 840	2 046	3 893	3 610
PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES	9	41	2	-	-
TOTAL PASIVO	1 061 779	1 035 746	614 877	166 786	187 299
PATRIMONIO	160 963	171 427	105 576	25 962	28 219
Capital Social	119 990	118 506	60 848	17 660	16 904
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	-	-	4	74	1 229
Reservas	17 184	17 500	21 297	3 444	5 936
Resultados Acumulados	-	-	-	-	-
Resultados Netos del Ejercicio	23 789	35 421	23 427	4 784	4 150
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 222 742	1 207 173	720 453	192 748	215 518
CONTINGENTES ACREEDORAS	3 056	39 539	518	1 307	41
Créditos Indirectos	737	3 358	227	31	41
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	-	35 899	-	275	-
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-	-
Otras Cuentas Contingentes	2 319	282	291	1 000	-
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3 348 831	1 290 239	1 453 445	211 565	553 647
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2 140 203	5 799 837	151 074	670 919	167 714
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA ACREEDORAS	16 564	-	3 378	-	2 574

Tipo de Cambio Contable: S/. 3,14

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 6:

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

(En Miles de Nuevos Soles)

	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta
INGRESOS FINANCIEROS	222 336	221 370	141 054	41 643	49 820
Intereses por Disponibles	3 347	2 973	1 792	215	172
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Ingresos por Inversiones	453	1 689	1 142	84	238
Intereses y Comisiones por Créditos	217 450	216 583	137 918	41 344	49 213
Diferencia de Cambio	-	124	-	-	196
Reajuste por Indexación	218	-	-	-	-
Otros	867	-	203	-	-
GASTOS FINANCIEROS	68 127	60 968	42 974	14 164	17 648
Intereses y Comisiones por Obligaciones con el Público	55 920	44 599	33 354	9 140	12 485
Intereses por Depósitos del Sist. Financ. y Org. Internacionales	171	2 502	681	176	1 030
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	2	-	-
Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras	5 887	10 991	5 778	2 932	3 381
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	3 342	2 875	1 485	779	752
Diferencia de Cambio	2 357	-	1 674	651	-
Reajuste por Indexación	138	-	-	-	-
Otros	312	-	-	487	-
MARGEN FINANCIERO BRUTO	154 209	160 403	98 080	27 479	32 171
PROVISIONES PARA DESVALORIZACIÓN DE INVERSIONES					
E INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	19 242	27 347	12 347	3 636	6 094
Provisiones para Desvalorización de Inversiones	-	-	-	-	(1)
Provisiones para Incobrabilidad de Créditos	19 242	27 347	12 347	3 636	6 095
MARGEN FINANCIERO NETO	134 966	133 055	85 733	23 843	26 077
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1 606	4 973	1 037	1 896	830
Intereses de Cuentas por Cobrar	40	4	-	-	23
Ingresos por Operaciones Contingentes	39	189	20	1	1
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	38	-	-	-	-
Ingresos Diversos	1 489	4 780	1 016	1 895	806
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1 473	1 150	1 435	960	468
Gastos de Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
Gastos por Operaciones Contingentes	4	2	-	121	41
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	1 470	1 148	1 435	839	427
MARGEN OPERACIONAL	135 099	136 878	85 334	24 779	26 439
GASTOS ADMINISTRATIVOS	90 688	79 631	45 881	16 461	18 840
Personal	52 691	49 260	24 572	9 427	9 369
Directorio	251	325	130	167	338
Servicios Recibidos de Terceros	36 354	28 652	20 237	6 442	8 699
Impuestos y Contribuciones	1 393	1 394	942	425	434
MARGEN OPERACIONAL NETO	44 411	57 247	39 454	8 318	7 599
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	10 442	5 069	3 157	1 184	1 422
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	255	-	-	-	-
Provisiones para Contingencias y Otras	125	956	1	287	-
Depreciación	5 760	3 899	2 619	850	926
Amortización	4 303	214	536	47	495
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS Y DE EJERC. ANT.	4 763	2 447	1 425	226	808
Ingresos (Gastos) por Recuperación de Créditos	5 102	2 467	1 362	238	821
Ingresos (Gastos) Extraordinarios	(561)	438	-	(32)	(19)
Ingresos (Gastos) de Ejercicios Anteriores	222	(459)	63	20	7
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIONES					
E IMPUESTO A LA RENTA	38 732	54 625	37 722	7 360	6 985
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	2 230	2 866	2 134	384	423
IMPUESTO A LA RENTA	12 713	16 337	12 162	2 191	2 413
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	23 789	35 421	23 427	4 784	4 150

Tipo de Cambio Contable: S/. 3,14

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 7

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

(En Miles de Nuevos Soles)

Activo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita
DISPONIBLE	375 516	315 345	183 815	24 684	44 509
Caja	39 106	33 885	32 764	3 013	4 175
Bancos y Corresponsales	318 217	224 952	115 552	19 650	19 908
Otros	18 193	56 508	35 499	2 021	20 426
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGA	7 921	1 068	52 069	3 040	3 721
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-	1 521	-
Negociables Disponibles para la Venta	5 780	241	45 214	-	-
Financieras a Vencimiento	-	-	3 306	-	2 153
Inversiones en subsidiarias y asociadas	2 141	827	3 549	1 518	1 589
Provisiones	-	-	-	-	(22)
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	988 557	1 026 574	682 803	168 737	199 421
Vigentes	979 340	1 018 065	689 308	168 365	200 728
Descuentos	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	-
Préstamos	949 301	949 508	672 021	165 098	197 047
Hipotecarios para Vivienda	8 818	54 430	6 124	-	327
Créditos por Liquidar	-	-	-	-	-
Otros	21 221	14 127	11 163	3 267	3 354
Refinanciados y Reestructurados	28 995	18 256	12 295	4 420	6 557
Atrasados	74 325	74 599	39 160	10 465	8 348
Vencidos	38 482	40 749	22 988	5 241	5 555
En Cobranza Judicial	35 842	33 850	16 172	5 224	2 792
Provisiones	(92 719)	(83 264)	(57 314)	(14 226)	(16 033)
Intereses y Comisiones no Devengados	(1 383)	(1 081)	(646)	(286)	(178)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	303	207	287	70	202
RENDIMIENTOS DEVENGADOS POR COBRAR	24 451	25 359	30 739	7 694	9 351
Disponible	157	1 508	1 026	99	296
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Inversiones	203	2	132	-	86
Créditos	24 091	23 849	29 581	7 595	8 970
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUI	3 074	3 393	791	187	1 806
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACIÓN	51 933	25 109	23 713	7 248	8 417
OTROS ACTIVOS	23 671	23 891	4 301	5 240	7 212
TOTAL ACTIVO	1 475 426	1 420 945	978 517	216 900	274 639
CONTINGENTES DEUDORAS	13 156	64 310	14 267	6 744	3 473
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3 854 457	2 939 972	1 813 351	273 219	1 231 074
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2 540 799	5 473 570	332 121	661 534	150 822
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA DEUDORAS	14 342	-	3 323	-	2 456

Tipo de Cambio Contable: S/. 2.89

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
(En Miles de Nuevos Soles)

Pasivo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1 058 150	942 775	636 445	140 860	160 821
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos de Ahorros	186 008	132 144	88 804	19 504	13 092
Depósitos a Plazo	830 120	810 574	531 293	106 665	137 388
Cuentas a Plazo	790 972	693 404	485 272	101 750	120 707
C.T.S.	39 148	117 170	43 465	4 915	16 681
Otros	-	-	2 557	-	-
Depósitos Restringidos	39 727	-	16 072	14 644	10 341
Otras Obligaciones	2 295	57	275	47	0
A la Vista	2 295	57	275	47	0
Relacionadas con Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SIST. FINANCIERO Y ORG. INTERNACIONALES	50 252	77 221	53 819	13 246	19 191
Depósitos de Ahorros	3 570	6 101	6 720	2 844	5 930
Depósitos a Plazo	46 682	71 120	47 099	10 401	13 261
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	135 294	171 946	119 357	23 709	48 411
Instituciones Financieras del País	135 294	116 866	101 432	19 311	27 536
Empresas del Exterior y Organismos Internacionales	-	55 080	17 925	4 399	20 875
CUENTAS POR PAGAR NETAS	5 336	7 233	4 953	1 291	1 607
INTERESES Y OTROS GASTOS DEVENGADOS POR PAGAR	30 141	18 762	20 177	4 185	7 563
Obligaciones con el Público	28 756	16 494	19 082	3 944	6 701
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	1 045	1 657	962	92	244
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	341	610	132	149	618
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	7 298	9 146	11 369	4 262	4 384
PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES	11	70	28	24	7
TOTAL PASIVO	1 286 483	1 227 153	846 149	187 577	241 984
PATRIMONIO	188 944	193 792	132 369	29 323	32 655
Capital Social	139 000	146 400	74 297	21 953	19 976
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	-	0	12	74	1 229
Reservas	19 563	21 042	26 004	3 925	7 013
Resultados Acumulados	-	-	29	-	-
Resultados No Realizados	-	-	-	-	-
Resultados Netos del Ejercicio	30 381	26 350	32 026	3 370	4 436
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 475 426	1 420 945	978 517	216 900	274 639
CONTINGENTES ACREEDORAS	13 156	64 310	14 267	6 744	3 473
Créditos Indirectos	392	8 455	2 879	3 115	713
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	5 959	55 562	-	204	-
Instrumentos Financieros Derivados	2 894	-	10 697	2 426	2 760
Otras Cuentas Contingentes	3 911	293	691	1 000	-
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3 854 457	2 939 972	1 813 351	273 219	1 231 074
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2 540 799	5 473 570	332 121	661 534	150 822
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA ACREEDORAS	14 342	-	3 323	-	2 456

Tipo de Cambio Contable: S/. 2.89

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 8

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR CAJA MUNICIPAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
(En Miles de Nuevos Soles)

	CMAC Piura	CMAC Trujillo	MAC Sullana	CMAC Del Santa	MAC Paíta
INGRESOS FINANCIEROS	285 643	268 835	196 891	46 661	60 551
Intereses por Disponibles	1 776	5 267	2 922	397	443
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Ingresos por Inversiones	330	1 003	270	-	180
Ingresos por Valorización de Inversiones	-	-	313	236	-
Intereses y Comisiones por Créditos	282 174	260 552	191 746	45 777	59 645
Diferencia de Cambio	720	1 984	1 247	204	238
Reajuste por Indexación	49	-	-	-	-
Otros	594	29	394	47	44
GASTOS FINANCIEROS	82 914	79 337	54 409	15 358	21 799
Intereses y Comisiones por Obligaciones con el Público	63 866	57 083	40 735	10 671	15 584
Intereses por Depósitos del Sist. Financ. y Org. Internacionales	2 377	4 958	1 201	483	1 083
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	1	-
Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras	12 708	13 622	10 579	2 691	4 172
Pérdida por Valorización de Inversiones	240	-	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	3 629	3 675	1 893	997	920
Diferencia de Cambio	-	-	-	-	-
Reajuste por Indexación	92	-	-	-	-
Otros	1	-	1	516	40
MARGEN FINANCIERO BRUTO	202 729	189 497	142 482	31 303	38 752
PROVISIONES INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	33 068	58 306	26 501	7 203	7 562
MARGEN FINANCIERO NETO	169 661	131 191	115 981	24 101	31 190
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2 350	6 149	1 429	2 335	1 356
Intereses de Cuentas por Cobrar	137	-	-	-	-
Ingresos por Operaciones Contingentes	71	318	140	130	30
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	2	-	-	-	-
Ingresos Diversos	2 140	5 830	1 289	2 206	1 325
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1 475	1 198	2 538	1 177	606
Gastos de Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
Gastos por Operaciones Contingentes	-	-	-	121	85
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	1 475	1 198	2 538	1 056	522
MARGEN OPERACIONAL	170 536	136 142	114 871	25 259	31 939
GASTOS ADMINISTRATIVOS	114 250	92 619	61 135	19 368	23 963
Personal	65 487	55 270	30 470	11 453	11 173
Directorio	255	272	143	183	359
Servicios Recibidos de Terceros	46 725	35 408	29 329	7 192	11 919
Impuestos y Contribuciones	1 782	1 668	1 192	540	514
MARGEN OPERACIONAL NETO	56 286	43 524	53 737	5 891	7 976
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	12 124	5 085	5 179	1 070	1 821
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	242	-	-	-	-
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-	-
Provisiones para Contingencias y Otras	870	71	27	52	7
Depreciación	6 526	4 616	3 957	985	1 185
Amortización	4 487	398	1 196	33	629
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS Y DE EJERCICIOS ANTERIO	5 469	2 270	144	276	777
Ingresos (Gastos) por Recuperación de Créditos	5 781	2 167	2 281	244	901
Ingresos (Gastos) Extraordinarios	(406)	216	(338)	0	(49)
Ingresos (Gastos) de Ejercicios Anteriores	94	(113)	(1 798)	32	(75)
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA	49 630	40 708	48 702	5 097	6 931
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	2 873	2 143	2 489	258	372
IMPUESTO A LA RENTA	16 376	12 215	14 187	1 469	2 123
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	30 381	26 350	32 026	3 370	4 436

Tipo de Cambio Contable: S/. 2.89

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 9

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

(En Miles de Nuevos Soles)

Activo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	MAC Paita
DISPONIBLE	508 733	380 133	325 500	43 775	43 329
Caja	52 198	38 644	43 771	2 993	5 342
Bancos y Corresponsales	455 636	301 590	246 430	38 288	23 147
Canje	-	930	330	-	-
Otros	899	38 970	34 969	2 494	14 840
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	23 245	18 336	66 678	3 492	3 716
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	6 140	-	-	-	-
Negociables Disponibles para la Venta	14 889	17 480	56 792	1 973	-
Financieras a Vencimiento	-	-	6 213	-	2 093
Inversiones en subsidiarias y asociadas	2 216	856	3 673	1 518	1 645
Provisiones	-	-	-	-	(21)
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	1 131 049	989 022	843 361	160 837	230 898
Vigentes	1 129 631	981 352	849 364	155 170	228 594
Descuentos	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	-
Préstamos	1 103 639	898 676	825 669	152 130	225 182
Hipotecarios para Vivienda	7 616	70 675	10 218	-	1 215
Créditos por Liquidar	-	-	-	-	-
Otros	18 376	12 001	13 477	3 040	2 197
Refinanciados y Reestructurados	28 987	41 046	28 027	8 861	9 104
Atrasados	92 037	71 822	48 982	18 801	14 413
Vencidos	42 150	42 332	22 349	12 782	10 047
En Cobranza Judicial	49 887	29 490	26 633	6 020	4 366
Provisiones	(118 272)	(103 839)	(82 558)	(21 460)	(21 089)
Intereses y Comisiones no Devengados	(1 335)	(1 359)	(455)	(536)	(124)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	810	671	455	157	143
RENDIMIENTOS DEVENGADOS POR COBRAR	27 441	22 806	34 470	4 929	11 528
Disponible	152	793	1 891	99	227
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Inversiones	18	98	133	-	84
Créditos	27 271	21 916	32 446	4 831	11 218
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUERA DE USO NETOS	2 308	17 950	438	129	3 093
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACIÓN	76 634	26 896	30 209	8 314	9 837
OTROS ACTIVOS	28 500	24 720	10 188	7 773	7 829
TOTAL ACTIVO	1 798 718	1 480 535	1 311 299	229 405	310 374
CONTINGENTES DEUDORAS	6 335	61 965	6 165	8 742	3 856
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1 394 079	154 469	226 414	76 369	492 386
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2 998 571	3 313 597	972 832	627 244	188 634
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA DEUDORAS	11 890	-	2 362	-	1 346

Tipo de Cambio Contable: S/. 2.809

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
(En Miles de Nuevos Soles)

Pasivo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	MAC Paita
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1 430 159	1 081 183	958 005	181 950	199 431
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos de Ahorros	270 437	166 005	129 671	15 634	13 610
Depósitos a Plazo	1 101 115	914 765	806 688	153 245	170 471
Certificados bancarios y de depósito	-	-	-	-	-
Cuentas a Plazo	1 016 363	779 923	708 992	146 797	147 243
C.T.S.	84 752	134 841	93 999	6 449	23 228
Otros	-	-	3 697	-	-
Depósitos Restringidos	55 974	-	21 427	13 005	15 348
Otras Obligaciones	2 633	413	219	66	3
A la Vista	2 633	413	219	66	3
Relacionadas con Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SIST. FINANCIERO Y ORG. INTERNACIONALES	13 949	35 459	69 162	3 402	17 214
Depósitos de Ahorros	3 631	7 137	18 077	2 222	2 094
Depósitos a Plazo	10 318	28 323	51 085	1 180	15 121
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	100 793	105 929	88 703	8 970	40 596
Instituciones Financieras del País	100 793	55 904	44 250	8 970	20 188
Empresas del Exterior y Organismos Internacionales	-	50 025	44 454	-	20 408
CUENTAS POR PAGAR NETAS	8 876	7 420	7 753	818	1 509
INTERESES Y OTROS GASTOS DEVENGADOS POR PAGAR	46 795	25 732	32 422	5 310	9 321
Obligaciones con el Público	45 597	24 810	31 791	5 242	8 547
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	42	392	264	5	177
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	1 155	530	367	62	597
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	8 429	10 668	4 013	3 551	3 160
PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES	5	67	32	90	48
TOTAL PASIVO	1 609 006	1 266 459	1 160 091	204 091	271 279
PATRIMONIO	189 712	214 076	151 208	25 313	39 095
Capital Social	160 960	146 400	92 682	24 970	23 273
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	-	0	12	74	6 229
Reservas	22 601	21 042	32 439	4 269	8 153
Resultados Acumulados	-	26 350	675	-	-
Resultados No Realizados	-	-	-	-	-
Resultados Netos del Ejercicio	6 151	20 283	25 399	(4 000)	1 440
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 798 718	1 480 535	1 311 299	229 405	310 374
CONTINGENTES ACREEDORAS	6 335	61 965	6 165	8 742	3 856
Avaes, Cartas Fianza, Cartas de Crédito y Aceptaciones Bancarias	771	8 753	6 165	7 588	3 856
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	5 564	53 212	-	154	-
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-	-
Otras Cuentas Contingentes	-	-	-	1 000	-
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1 394 079	154 469	226 414	76 369	492 386
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	2 998 571	3 313 597	972 832	627 244	188 634
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA ACREEDORAS	11 890	-	2 362	-	1 346

Tipo de Cambio Contable: S/. 2.809

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 10

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

(En Miles de Nuevos Soles)

	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita
INGRESOS FINANCIEROS	302 224	277 713	228 020	46 623	63 993
Intereses por Disponibles	3 091	6 997	4 906	582	359
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Ingresos por Inversiones	195	835	263	-	168
Ingresos por Valorización de Inversiones	729	399	-	40	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias y Asociadas	75	29	124	-	-
Intereses y Comisiones por Créditos	296 341	268 211	220 458	45 905	63 430
Diferencia de Cambio	1 130	1 243	1 882	96	35
Reajuste por Indexación	93	-	-	-	-
Otros	570	-	387	-	-
GASTOS FINANCIEROS	99 861	85 356	70 561	18 336	23 974
Intereses y Comisiones por Obligaciones con el Público	84 801	69 645	59 435	14 590	18 197
Intereses por Depósitos del Sist. Financ. y Org. Internacionales	842	1 368	800	318	1 186
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras	9 353	9 593	7 409	1 431	3 418
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	18	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	4 798	4 750	2 588	1 390	1 123
Diferencia de Cambio	-	-	-	-	-
Reajuste por Indexación	60	-	-	-	-
Otros	6	-	311	607	50
MARGEN FINANCIERO BRUTO	202 364	192 358	157 458	28 287	40 019
PROVISIONES INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	45 868	65 420	33 896	11 435	11 303
MARGEN FINANCIERO NETO	156 495	126 937	123 562	16 852	28 716
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	5 193	9 566	2 676	3 065	1 985
Intereses de Cuentas por Cobrar	44	-	-	-	55
Ingresos por Operaciones Contingentes	44	461	421	586	184
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	13	-	-	-	-
Ingresos Diversos	5 093	9 105	2 255	2 479	1 746
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2 348	1 162	3 088	1 600	637
Gastos de Cuentas por Pagar	-	-	132	-	-
Gastos por Operaciones Contingentes	-	0	-	121	97
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	2 348	1 162	2 955	1 479	540
MARGEN OPERACIONAL	159 341	135 341	123 150	18 317	30 064
GASTOS ADMINISTRATIVOS	137 571	102 138	81 184	20 701	25 495
Personal	75 560	59 189	40 836	11 747	12 804
Directorio	233	341	143	136	111
Servicios Recibidos de Terceros	59 595	40 799	38 685	8 285	12 076
Impuestos y Contribuciones	2 183	1 809	1 520	533	503
MARGEN OPERACIONAL NETO	21 770	33 203	41 967	(2 384)	4 569
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	14 317	6 714	8 011	1 936	2 100
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	1	-	-	2	17
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-	-
Provisiones para Contingencias y Otras	17	588	484	352	46
Depreciación	9 555	5 543	5 834	1 516	1 402
Amortización	4 743	583	1 694	65	635
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS Y DE EJERC. ANTER.	5 579	5 402	3 384	320	484
Ingresos (Gastos) por Recuperación de Créditos	5 793	(872)	3 001	405	764
Ingresos (Gastos) Extraordinarios	(171)	6 096	(107)	(73)	(15)
Ingresos (Gastos) de Ejercicios Anteriores	(42)	177	491	(12)	(265)
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIP. E IMPTO. A LA REN	13 033	31 891	37 339	(4 000)	2 953
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	1 027	1 733	2 284	-	226
IMPUESTO A LA RENTA	5 854	9 876	9 656	-	1 287
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	6 151	20 283	25 399	(4 000)	1 440

Tipo de Cambio Contable: S/. 2.809

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 11

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011					
(En Miles de Nuevos Soles)					
Activo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta
DISPONIBLE	485 372	347 491	245 893	43 130	54 525
Caja	66 357	33 311	46 724	3 209	7 668
Bancos y Corresponsales	417 550	262 834	169 812	37 463	42 427
Canje	-	1 259	833	-	-
Otros	1 465	50 088	28 524	2 458	4 431
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	2 453	34 243	29 643	7 433	2 371
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-	-	-
Negociables Disponibles para la Venta	134	32 865	22 717	5 915	-
Financieras a Vencimiento	-	483	3 084	-	-
Inversiones en subsidiarias y asociadas	2 319	896	3 843	1 518	2 371
Provisiones	-	-	(1)	-	-
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	1 356 983	1 066 414	993 084	159 586	208 427
Vigentes	1 358 183	1 072 501	993 654	153 755	207 608
Descuentos	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	-
Préstamos	1 331 808	979 564	954 081	150 995	201 810
Arrendamiento Financiero	-	-	-	133	-
Hipotecarios para Vivienda	6 860	79 176	25 284	-	2 084
Créditos por Liquidar	-	-	-	-	-
Otros	19 515	13 760	14 288	2 627	3 714
Refinanciados y Reestructurados	34 085	26 930	40 298	12 034	7 644
Atrasados	78 176	84 692	47 854	16 242	18 414
Vencidos	34 488	27 367	29 897	11 222	14 138
En Cobranza Judicial	43 688	57 325	17 956	5 020	4 276
Provisiones	(112 562)	(117 203)	(88 426)	(21 665)	(25 121)
Intereses y Comisiones no Devengados	(898)	(506)	(296)	(779)	(118)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	643	730	427	128	1 245
RENDIMIENTOS DEVENGADOS POR COBRAR	35 770	21 055	36 234	4 735	7 976
Disponible	403	1 465	350	102	80
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Inversiones	1	218	123	-	-
Créditos	35 366	19 371	35 760	4 633	7 896
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUERA DE USO NETOS	2 688	17 806	216	2 949	8 134
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACIÓN	76 511	23 368	31 694	6 955	11 200
OTROS ACTIVOS	20 157	18 991	11 541	6 011	10 181
TOTAL ACTIVO	1 980 577	1 530 098	1 348 732	230 927	304 061
CONTINGENTES DEUDORAS	14 314	59 241	2 959	7 003	2 846
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1 604 040	217 098	217 986	51 491	353 475
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	4 456 745	2 052 124	1 030 870	614 635	159 043
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA DEUDORAS	10 338	-	1 882	-	1 342
Tipo de Cambio Contable: S/. 2.696					

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011					
(En Miles de Nuevos Soles)					
Pasivo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1 583 352	1 030 914	946 445	189 385	218 041
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos de Ahorros	344 597	190 123	180 554	20 383	18 117
Depósitos a Plazo	1 177 610	838 498	737 449	156 095	184 784
Certificados bancarios y de depósito	-	-	-	-	-
Cuentas a Plazo	1 057 073	693 400	607 678	146 409	158 925
C.T.S.	120 536	145 098	121 795	9 685	25 859
Otros	-	-	7 976	-	-
Depósitos Restringidos	59 019	-	28 020	12 864	15 136
Otras Obligaciones	2 127	2 293	422	44	4
A la Vista	2 127	2 293	422	44	4
Relacionadas con Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SIST. FINANCIERO Y ORG. INTERNACIONALES	2 100	69 697	60 821	938	12 618
Depósitos de Ahorros	723	3 708	32 076	938	371
Depósitos a Plazo	1 377	65 989	28 745	-	12 248
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	78 108	132 751	113 329	4 482	20 077
Instituciones Financieras del País	78 108	88 109	57 139	4 482	14 685
Empresas del Exterior y Organismos Internacionales	-	44 643	56 191	-	5 392
CUENTAS POR PAGAR NETAS	8 963	8 865	5 815	1 280	1 598
INTERESES Y OTROS GASTOS DEVENGADOS POR PAGAR	55 114	22 898	36 926	5 126	10 261
Obligaciones con el Público	53 620	22 067	36 474	5 124	10 040
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	14	483	88	-	65
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	1 480	348	363	2	156
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	19 044	14 760	8 480	2 713	4 086
PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES	1	74	18	132	38
TOTAL PASIVO	1 746 681	1 279 959	1 171 833	204 057	266 718
PATRIMONIO	233 896	250 139	176 899	26 871	37 343
Capital Social	165 600	186 633	107 263	24 970	24 339
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	-	0	12	74	6 229
Reservas	23 136	25 512	37 542	4 269	8 527
Resultados Acumulados	-	(9)	34	(4 106)	-
Resultados No Realizados	-	-	-	-	-
Resultados Netos del Ejercicio	45 160	38 003	32 046	1 664	(1 752)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1 980 577	1 530 098	1 348 732	230 927	304 061
CONTINGENTES ACREEDORAS	14 314	59 241	2 959	7 003	2 846
Avaes, Cartas Fianza, Cartas de Crédito y Aceptaciones Bancarias	109	8 778	2 853	5 816	2 846
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	14 205	50 464	-	187	-
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-	-
Otras Cuentas Contingentes	-	-	107	1 000	-
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1 604 040	217 098	217 986	51 491	353 475
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	4 456 745	2 052 124	1 030 870	614 635	159 043
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA ACREEDORAS	10 338	-	1 882	-	1 342
Tipo de Cambio Contable: S/. 2.696					
Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales					

Cuadro N° 12

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR CAJA MUNICIPAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011					
(En Miles de Nuevos Soles)					
	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta
INGRESOS FINANCIEROS	354 026	280 972	252 241	46 090	62 062
Intereses por Disponibles	3 330	8 436	4 173	752	433
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Ingresos por Inversiones	62	1 805	253	-	372
Ingresos por Valorización de Inversiones	504	-	89	115	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias y Asociadas	103	40	171	-	-
Intereses y Comisiones por Créditos	348 748	268 927	244 476	45 091	61 257
Diferencia de Cambio	610	1 765	2 792	132	-
Reajuste por Indexación	92	-	-	-	-
Otros	577	-	287	-	-
GASTOS FINANCIEROS	102 913	70 288	71 585	16 625	22 873
Intereses y Comisiones por Obligaciones con el Público	88 239	56 285	61 159	14 318	18 001
Intereses por Depósitos del Sist. Financ. y Org. Internacionales	334	2 207	852	34	697
Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras	8 292	6 617	6 042	551	2 830
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	382	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	5 957	4 798	3 531	1 516	1 293
Diferencia de Cambio	-	-	-	-	53
Reajuste por Indexación	86	-	-	-	-
Otros	6	-	-	205	-
MARGEN FINANCIERO BRUTO	251 113	210 684	180 656	29 465	39 189
PROVISIONES INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	22 443	44 995	40 244	7 701	17 290
MARGEN FINANCIERO NETO	228 670	165 689	140 411	21 764	21 899
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	6 614	10 446	4 250	3 264	2 754
Intereses de Cuentas por Cobrar	348	-	-	-	76
Ingresos por Operaciones Contingentes	38	409	341	519	365
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	31	-	-	-	-
Ingresos Diversos	6 197	10 036	3 908	2 745	2 313
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	2 070	1 156	3 013	1 946	650
Gastos de Cuentas por Pagar	-	-	35	-	-
Gastos por Operaciones Contingentes	-	2	-	121	97
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	2 070	1 154	2 978	1 824	553
MARGEN OPERACIONAL	233 214	174 979	141 648	23 082	24 003
GASTOS ADMINISTRATIVOS	150 587	109 728	92 690	18 611	26 385
Personal	86 900	62 772	48 786	10 428	13 768
Directorio	290	340	141	93	102
Servicios Recibidos de Terceros	61 182	44 894	42 176	7 587	11 958
Impuestos y Contribuciones	2 214	1 721	1 588	503	558
MARGEN OPERACIONAL NETO	82 626	65 251	48 959	4 471	(2 382)
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	18 638	7 266	7 414	2 753	2 385
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	449	402	-	-	-
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-	-
Provisiones para Contingencias y Otras	699	1 355	824	1 147	31
Depreciación	12 544	4 965	3 804	1 486	1 431
Amortización	4 946	544	2 785	121	923
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS Y DE EJERC. ANTER.	4 820	(2 721)	5 620	(7)	3 016
Ingresos (Gastos) por Recuperación de Créditos	5 596	(2 989)	3 188	6	962
Ingresos (Gastos) Extraordinarios	(789)	187	2 610	(23)	2 340
Ingresos (Gastos) de Ejercicios Anteriores	13	82	(178)	9	(287)
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIP. E IMPTO. A LA RENTA	68 808	55 265	47 165	1 710	(1 752)
IMPUESTO A LA RENTA	23 648	17 262	15 119	47	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	45 160	38 003	32 046	1 664	(1 752)
Tipo de Cambio Contable: S/. 2.696					
Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales					

Cuadro N° 13

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012					
(En Miles de Nuevos Soles)					
Activo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita
DISPONIBLE	566 913	506 586	328 697	49 308	63 591
Caja	72 086	40 194	56 326	2 913	6 039
Bancos y Corresponsales	486 373	432 745	230 483	46 184	57 428
Canje	-	3 077	1 099	-	-
Otros	8 455	30 571	40 790	210	124
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	3 368	81 014	54 055	12 743	3 064
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	-	-	-	-	-
Negociables Disponibles para la Venta	1 008	80 102	47 253	11 197	-
Financieras a Vencimiento	-	-	2 917	-	-
Inversiones en subsidiarias y asociadas	2 360	912	3 913	1 546	3 064
Provisiones	-	-	(28)	-	-
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	1 470 112	1 086 317	1 097 081	139 470	193 616
Vigentes	1 459 170	1 097 063	1 091 632	135 214	190 560
Descuentos	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	-
Préstamos	1 434 095	990 447	1 046 031	132 461	184 353
Arrendamiento Financiero	-	-	-	-	-
Hipotecarios para Vivienda	7 227	91 905	29 705	-	-
Créditos por Liquidar	-	-	-	-	-
Otros	17 848	14 711	15 896	2 753	6 207
Refinanciados y Reestructurados	44 449	21 885	42 953	6 666	6 926
Atrasados	75 653	85 518	61 834	23 491	21 852
Vencidos	40 207	30 526	39 148	9 550	15 552
En Cobranza Judicial	35 446	54 992	22 686	13 941	6 300
Provisiones	(108 198)	(117 611)	(99 187)	(25 374)	(25 612)
Intereses y Comisiones no Devengados	(962)	(538)	(151)	(528)	(110)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	4 492	1 828	458	412	281
RENDIMIENTOS DEVENGADOS POR COBRAR	39 189	23 434	35 563	4 566	6 584
Disponible	631	2 852	972	161	70
Inversiones	9	907	789	-	-
Créditos	38 549	19 675	33 802	4 405	6 515
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUERA DE USO NETOS	3 698	12 107	350	3 098	7 322
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACIÓN	78 416	25 780	33 019	5 723	11 221
OTROS ACTIVOS	24 807	20 052	16 254	5 601	8 141
TOTAL ACTIVO	2 190 996	1 757 118	1 565 477	220 920	293 820
CONTINGENTES DEUDORAS	24 639	54 424	10 751	6 818	1 277
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1 844 777	303 892	254 324	58 595	372 383
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	5 310 159	1 623 368	1 166 280	586 254	157 871
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA DEUDORAS	8 119	-	1 729	-	1 339
Tipo de Cambio Contable: S/. 2.55					

BALANCE GENERAL POR CAJA MUNICIPAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012					
(En Miles de Nuevos Soles)					
Pasivo	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1 796 759	1 276 097	1 189 303	182 162	241 469
Depósitos a la vista	-	-	-	-	-
Depósitos de Ahorros	389 032	196 917	215 760	19 806	16 087
Depósitos a Plazo	1 343 057	1 075 821	904 058	149 906	207 832
Certificados bancarios y de depósito	-	-	37 603	-	-
Cuentas a Plazo	1 107 980	903 459	696 412	133 190	178 275
C.T.S.	235 077	172 363	157 060	16 716	29 557
Otros	-	-	12 984	-	-
Depósitos Restringidos	62 492	-	26 524	12 420	17 550
Otras Obligaciones	2 177	3 359	42 960	30	0
A la Vista	2 177	3 359	188	30	0
Relacionadas con Inversiones Negociables y a Vencimiento	-	-	42 772	-	-
DEPÓSITOS DEL SIST. FINANCIERO Y ORG. INTERNACIONALES	835	26 841	16 284	304	1 149
Depósitos de Ahorros	272	3 743	2 650	304	112
Depósitos a Plazo	563	23 098	13 634	-	1 037
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	45 790	114 993	104 452	2 354	923
Instituciones Financieras del País	45 790	72 768	54 053	2 354	923
Empresas del Exterior y Organismos Internacionales	-	42 225	50 399	-	-
CUENTAS POR PAGAR NETAS	10 149	11 385	4 956	1 075	2 203
INTERESES Y OTROS GASTOS DEVENGADOS POR PAGAR	65 366	21 818	47 698	3 716	12 325
Obligaciones con el Público	64 619	21 474	45 546	3 716	12 297
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	4	33	79	-	28
Adeudos y Obligaciones Financieras	743	310	2 074	-	-
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-
OTROS PASIVOS	14 788	14 732	7 192	4 142	4 179
PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES	0	62	57	35	21
TOTAL PASIVO	1 933 687	1 465 927	1 369 942	193 787	262 268
PATRIMONIO	257 309	291 191	195 535	27 133	31 552
Capital Social	199 920	220 836	125 660	24 970	24 339
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	-	0	12	74	6 229
Reservas	27 652	29 313	43 981	4 269	8 527
Resultados Acumulados	-	22	114	(2 442)	(4 852)
Resultados No Realizados	-	-	-	-	-
Resultados Netos del Ejercicio	29 737	41 021	25 767	262	(2 692)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2 190 996	1 757 118	1 565 477	220 920	293 820
CONTINGENTES ACREEDORAS	24 639	54 424	10 751	6 818	1 277
Avales, Cartas Fianza, Cartas de Crédito y Aceptaciones Bancarias	40	8 920	10 687	5 770	1 277
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	18 235	45 504	-	48	-
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-	-
Otras Cuentas Contingentes	6 364	-	64	1 000	-
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	1 844 777	303 892	254 324	58 595	372 383
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	5 310 159	1 623 368	1 166 280	586 254	157 871
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA ACREEDORAS	8 119	-	1 729	-	1 339
Tipo de Cambio Contable: S/. 2.55					
Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales					

Cuadro N° 14

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS POR CAJA MUNICIPAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012					
(En Miles de Nuevos Soles)					
	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita
INGRESOS FINANCIEROS	388 492	298 554	269 392	44 106	59 506
Intereses por Disponibles	5 518	12 964	5 542	1 258	1 015
Intereses y Comisiones por Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Ingresos por Inversiones	29	3 215	1 171	-	-
Ingresos por Valorización de Inversiones	-	-	-	289	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias y Asociadas	42	16	69	-	43
Intereses y Comisiones por Créditos	380 790	279 426	261 034	42 406	58 400
Diferencia de Cambio	1 252	2 933	1 403	153	47
Reajuste por Indexación	38	-	-	-	-
Otros	824	-	174	-	-
GASTOS FINANCIEROS	104 577	79 421	71 957	14 462	22 587
Intereses y Comisiones por Obligaciones con el Público	92 570	61 942	59 306	12 405	20 456
Intereses por Depósitos del Sist. Financ. y Org. Internacionales	44	1 903	854	2	118
Intereses y Comisiones por Adeudos y Obligaciones Financieras	5 167	8 994	7 534	345	479
Pérdida por Valorización de Inversiones	50	1 377	222	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	6 694	5 204	3 998	1 553	1 534
Diferencia de Cambio	-	-	-	-	-
Reajuste por Indexación	40	-	-	-	-
Otros	11	-	43	158	-
MARGEN FINANCIERO BRUTO	283 915	219 133	197 435	29 644	36 919
PROVISIONES INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	55 754	40 033	44 995	8 997	11 902
MARGEN FINANCIERO NETO	228 161	179 100	152 440	20 647	25 017
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	10 385	12 412	5 120	3 012	2 197
Intereses de Cuentas por Cobrar	2 800	55	-	-	-
Ingresos por Operaciones Contingentes	4	492	359	464	109
Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	32	-	-	-	-
Ingresos Diversos	7 548	11 864	4 762	2 548	2 088
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	3 162	1 403	3 164	1 680	506
Gastos de Cuentas por Pagar	-	10	7	-	-
Gastos por Operaciones Contingentes	92	7	-	121	97
Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-	43
Gastos Diversos	3 070	1 386	3 158	1 558	366
MARGEN OPERACIONAL	235 383	190 109	154 396	21 979	26 709
GASTOS ADMINISTRATIVOS	173 334	124 903	115 087	19 417	29 064
Personal	100 020	73 977	61 738	11 008	14 931
Directorio	420	425	224	105	369
Servicios Recibidos de Terceros	70 415	48 518	51 277	7 754	13 208
Impuestos y Contribuciones	2 480	1 983	1 848	551	555
MARGEN OPERACIONAL NETO	62 049	65 206	39 309	2 562	(2 356)
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	21 097	5 631	8 007	2 335	2 690
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	-	-	-	219	34
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-	-
Provisiones para Contingencias y Otras	2 012	846	802	674	46
Depreciación	14 540	3 933	4 003	1 363	1 345
Amortización	4 544	852	3 202	80	1 265
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORD. Y DE EJERC. ANTERIORES	6 972	60	6 793	186	2 354
Ingresos (Gastos) por Recuperación de Créditos	7 445	(2 643)	4 575	228	552
Ingresos (Gastos) Extraordinarios	(516)	2 393	1 009	(2)	1 536
Ingresos (Gastos) de Ejercicios Anteriores	44	311	1 208	(41)	266
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PART. E IMPTO. A LA RENTA	47 923	59 635	38 094	412	(2 692)
IMPUESTO A LA RENTA	18 187	18 614	12 327	150	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	29 737	41 021	25 767	262	(2 692)
Tipo de Cambio Contable: S/. 2.55					
Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales					

Cuadro N° 15

INDICADORES FINANCIEROS POR CAJA MUNICIPAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta	TOTAL CMAC
SOLVENCIA						
Apalancamiento Global (N° de veces) 1/	6.18	5.64	6.60	5.92	6.73	5.60
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	7.74	7.62	7.49	7.90	8.20	6.96
CALIDAD DE ACTIVOS						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	5.71	3.35	3.79	3.91	3.18	3.85
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	4.92	2.98	3.54	3.78	2.25	3.50
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	12.95	6.27	7.34	5.15	37.92	5.94
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	135.51	140.51	163.07	140.44	218.92	156.30
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	7.48	4.35	5.30	4.65	6.07	5.05
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes (%)	8.17	6.51	7.29	5.94	9.10	6.37
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	11.00	9.32	9.37	11.45	11.59	9.93
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado(%)	63.19	50.24	49.51	60.58	60.74	51.85
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Rentable Promedio (%)	22.72	23.14	24.84	26.41	28.22	24.20
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	832	810	1 129	883	884	918
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	16 670	23 733	21 524	14 296	14 070	17 839
Depósitos/ Créditos Directos (%)	90.27	82.45	81.45	75.49	78.34	80.66
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	15.72	22.29	24.52	20.37	16.01	23.11
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.19	3.43	3.77	2.74	2.10	3.76
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	16.16	13.43	13.11	13.74	30.81	18.54
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	46.62	40.28	35.79	61.40	64.57	38.97
Adeudos / Pasivo Total (%)	12.99	17.57	16.74	23.49	17.58	16.44
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA						
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	(7.24)	(4.05)	1.33	0.80	(7.54)	(0.61)

1/ Activos Ponderados por Riesgo Crediticio sobre Patrimonio Efectivo total (Circular SBS N° B-2069-2000).

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 16

INDICADORES FINANCIEROS POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta	TOTAL CMAC
SOLVENCIA						
Ratio de Capital Global (al 30/11/2009) *	16.77	15.60	16.92	15.50	13.23	17.58
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	8.11	7.33	8.44	7.25	8.97	7.03
CALIDAD DE ACTIVOS						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	6.86	6.72	5.29	5.71	3.87	5.07
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	6.54	6.02	5.15	6.02	3.66	4.88
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	9.85	13.63	8.09	2.97	9.11	6.65
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	124.75	111.62	146.36	135.94	192.06	140.62
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	9.54	8.36	6.95	8.12	6.91	6.84
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes (%)	-	-	-	-	-	-
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración Anualizados/						
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	11.07	8.57	9.00	11.93	12.01	9.96
Gastos de Operación Anualizados /						
Margen Financiero Total Anualizado(%)	59.82	49.66	46.14	62.33	63.80	52.78
Ingresos Financieros Anualizados /						
Activo Productivo Promedio (%) ***	23.78	22.10	25.63	26.75	27.49	24.02
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	733	845	1 088	833	863	902
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	11 396	20 961	11 574	12 217	15 402	13 301
Depósitos/ Créditos Directos (%)	102.17	91.81	93.15	84.07	83.48	88.99
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	17.15	14.17	27.46	12.26	14.41	20.82
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.27	1.99	3.79	1.72	1.80	3.17
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	24.37	24.42	17.60	13.31	30.62	21.46
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	69.71	40.82	37.43	30.72	48.58	46.98
Adeudos / Pasivo Total (%)	10.52	14.01	14.11	12.64	20.01	12.29
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA						
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%) **	(1.76)	0.35	(7.28)	(0.46)	(8.05)	(3.34)

* A partir de Julio 2009, entró en vigencia el D. Leg. 1028, con las modificaciones a la Ley General. El Ratio de Capital Global considera el Patrimonio Efectivo como porcentaje de los activos contingentes ponderados por riesgo totales: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional.

** La información del patrimonio efectivo corresponde a la del mes anterior.

Nota 1: Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: Valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior.

El promedio corresponde a los últimos doce meses.

Nota 2: La definición de los Indicadores se encuentra en el Glosario al final de la publicación.

*** Se cambió la denominación del activo rentable por activo productivo.

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 17

INDICADORES FINANCIEROS POR CAJA MUNICIPAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita	TOTAL CMAC
SOLVENCIA						
Ratio de Capital Global	15.12	17.16	14.78	13.14	14.69	16.79
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	8.77	7.56	9.27	6.98	8.63	7.64
CALIDAD DE ACTIVOS						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	7.36	6.56	5.29	10.28	5.72	5.30
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	7.67	6.18	5.31	10.02	5.63	5.33
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	5.04	10.55	4.97	12.75	7.91	4.99
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	128.50	144.58	168.55	114.14	146.32	149.50
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	9.68	10.31	8.31	15.13	9.33	7.50
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes (%)	10.00	10.63	11.44	17.45	10.25	8.52
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	12.24	9.28	9.79	10.86	10.79	10.43
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado(%)	71.98	54.16	55.43	73.89	65.35	58.55
Ingresos Financieros Anualizados / / Activo Rentable Promedio (%)	20.35	20.93	21.69	22.81	25.27	21.84
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	785	898	1 018	896	866	892
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	14 375	22 331	18 527	12 189	15 757	18 250
Depósitos/ Créditos Directos (%)	115.26	102.01	110.86	101.34	85.93	97.11
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	3.27	10.05	18.01	(14.26)	4.07	14.07
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	0.37	1.37	2.19	(1.71)	0.49	2.00
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	34.45	34.51	29.52	23.41	34.16	26.94
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	58.06	33.87	52.91	32.99	36.54	44.11
Adeudos / Pasivo Total (%)	6.26	8.36	7.65	4.40	14.96	7.93
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA						
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	(0.35)	(0.29)	(0.91)	8.29	(5.51)	(1.06)

* A partir de Julio 2009, entró en vigencia el D. Leg. 1028, con las modificaciones a la Ley General. El Ratio de Capital Global considera el Patrimonio Efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgo totales: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional.

Nota 1: Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: Valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior.

El promedio corresponde a los últimos doce meses.

Nota 2: La definición de los Indicadores se encuentra en el Glosario al final de la publicación.

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Cuadro N° 18

INDICADORES FINANCIEROS POR CAJA MUNICIPAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011						
	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paita	TOTAL CMAC
SOLVENCIA						
Ratio de Capital Global *	15.56	18.23	15.45	14.09	13.91	16.29
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces	9.25	6.03	8.09	6.98	8.12	7.49
CALIDAD DE ACTIVOS						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	5.32	7.15	4.42	8.92	7.88	4.89
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	5.61	6.78	4.62	8.75	7.90	5.01
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	2.98	11.76	1.94	11.37	7.27	3.74
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	143.99	138.39	184.79	133.39	136.42	155.63
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	7.63	9.43	8.15	15.53	11.15	6.82
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes (%)	7.69	9.99	10.81	17.89	11.74	7.59
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración Anualizados/						
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	10.82	9.30	9.24	9.91	10.92	9.78
Gastos de Operación Anualizados /						
Margen Financiero Total Anualizado (%)	64.34	53.11	53.64	65.66	68.01	58.38
Ingresos Financieros Anualizados /						
Activo Productivo Promedio (%) ***	21.09	21.14	21.51	23.45	24.67	21.38
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	821	961	1 108	855	728	921
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	15 478	22 342	17 735	12 135	15 578	19 058
Depósitos/ Créditos Directos (%)	107.68	92.75	93.07	104.53	98.71	93.59
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio	21.60	16.57	19.68	6.33	(4.70)	18.66
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.40	2.61	2.46	0.73	(0.59)	2.61
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	24.24	34.18	16.28	22.47	22.99	23.63
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	76.28	36.13	48.42	42.29	53.52	48.79
Adeudos / Pasivo Total (%)	4.47	10.37	9.67	2.20	7.53	7.78
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA						
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	(0.35)	(0.11)	(0.01)	0.20	2.07	0.11
*A partir de Julio 2009, entró en vigencia el Decreto Legislativo 1028, con las modificaciones a la Ley General. El Ratio de Capital Global considera el Patrimonio Efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgos totales: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional.						
Nota 1: Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: Valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior.						
El promedio corresponde a los últimos doce meses.						
Nota 2: La definición de los Indicadores se encuentra en el Glosario al final de la publicación.						
***Se cambió la denominación del activo rentable por activo productivo.						
Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales						

Cuadro N° 19

INDICADORES FINANCIEROS POR CAJA MUNICIPAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012						
	CMAC Piura	CMAC Trujillo	CMAC Sullana	CMAC Del Santa	CMAC Paíta	TOTAL CMAC
SOLVENCIA						
Ratio de Capital Global *	15.06	18.68	15.45	14.73	10.41	15.89
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	8.50	5.86	8.08	6.63	7.98	7.64
CALIDAD DE ACTIVOS						
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	4.79	7.10	5.17	14.20	9.96	5.08
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	5.00	6.78	5.42	14.13	10.00	5.23
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	2.88	12.36	1.70	15.64	8.06	3.50
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	143.02	137.53	160.41	108.02	117.21	149.51
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	7.60	8.92	8.76	18.24	13.12	6.85
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes (%)	7.61	9.70	10.36	19.74	14.06	7.59
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración Anualizados/						
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	11.11	10.05	10.12	11.25	12.85	9.78
Gastos de Operación Anualizados /						
Margen Financiero Total Anualizado (%)	64.44	57.01	59.96	66.85	80.88	59.73
Ingresos Financieros Anualizados /						
Activo Productivo Promedio (%) ***	21.15	19.44	20.76	22.69	24.04	20.41
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	787	872	834	704	734	886
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	15 793	22 305	17 594	11 812	15 667	20 226
Depósitos/ Créditos Directos (%)	113.69	107.90	97.18	110.32	110.61	98.29
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio	12.14	15.04	13.79	0.96	(7.73)	15.53
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.44	2.48	1.79	0.12	(0.92)	2.15
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	32.33	52.56	24.86	29.81	38.97	32.71
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	77.70	52.61	42.09	55.28	74.86	48.56
Adeudos / Pasivo Total (%)	2.37	7.84	7.62	1.21	0.35	7.00
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA						
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	0.88	(0.59)	0.08	0.67	(2.76)	(0.62)

*A partir de Julio 2009, entró en vigencia el Decreto Legislativo 1028, con las modificaciones a la Ley General. El Ratio de Capital Global considera el Patrimonio Efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgo totales: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional.

Nota 1: Los valores anualizados se obtienen de la siguiente manera: Valor del mes + valor a diciembre del año anterior - valor del mismo mes del año anterior.

El promedio corresponde a los últimos doce meses.

Nota 2: La definición de los Indicadores se encuentra en el Glosario al final de la publicación.

*** Se cambió la denominación del activo rentable por activo productivo.

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales

Procederemos a realizar un análisis del Balance General y del Estado de Ganancias y pérdidas aplicando los siguientes indicadores financieros:

Cuadro N° 20:

Caja Municipal del Santa. Indicadores Financieros:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>1.-Indicadores de Solvencia:</u>			
Apalancamiento global (N° de veces)	13.14	15.50	-
Pasivo Total /Capital Social y Reservas(N° de veces)	6.98	7.25	7.90
<u>2.-Indicadores de Calidad de Activos:</u>			
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	10.28	5.71	3.91
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	114.14	135.94	140.44
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	15.13	8.12	4.65
Cartera Pesada / Créditos Directos e Indirectos (%)	17.45	11.99	5.94
<u>3.-Indicadores de Eficiencia y Gestión:</u>			
Gastos de administración Anualizados /			
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	10.86	11.93	11.45
Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%)	73.89	62.33	60.58
<u>4.-Indicadores de Rentabilidad:</u>			
Utilidad Neta Anualizada /Patrimonio Prom. (%) (14.26)	11.23	20.37	
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio (%) (1.71)	1.57	2.74	
<u>5.-Indicadores de Liquidez:</u>			
Ratio de Liquidez en MN	23.41	13.31	13.74
Adeudos / Pasivo Total	4.40	12.64	23.49
<u>6.-Otros Datos:</u>			
Resultado del Ejercicio (4'000,)	3'370,	4'784,	
N° de trabajadores	289	360	282

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Análisis CMAC Del Santa

El principal factor de riesgo en esta institución es la calidad de la cartera al haberse incrementado la cartera atrasada y la cartera pesada en los últimos tres años por lo que podemos atribuir que es el problema más importante de la entidad, debido a las fallas en el control de riesgos de las colocaciones, es decir mala evaluación de la cartera. La política de recuperación crediticia no es la adecuada, sino, claramente deficiente porque se ha incrementado los ratios de cartera atrasada y cartera de alto riesgo en los tres últimos años.

En la parte administrativa se incrementaron los gastos de operación: gastos de personal, directorio, servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones, depreciación y amortización, durante los tres últimos años consecutivos, lo que origina una disminución en las utilidades de la empresa. Se debería implementar un estricto control en la reducción de gastos optimizando el uso de recursos.

Los ingresos financieros no se incrementaron en los niveles esperados así como tampoco se redujo los gastos de operación.

El presupuesto de Ingresos y Gastos 2010 no se ha ejecutado con eficiencia y eficacia porque el avance de la ejecución alcanzó el 30.92% en ingresos y 27.20% en egresos.

El incremento en las provisiones para malas deudas por créditos, así como el mayor nivel de los gastos administrativos, han reducido los indicadores de rentabilidad promedio sobre patrimonio y activos ROE y ROA, deteriorándose considerablemente con respecto al año 2008.

De acuerdo al informe de Apoyo & Asociados (Marzo 2010), asociado a Fitch Ratings; clasifica a la Caja Municipal Del Santa en la categoría de riesgo “C”, e indica que presenta debilidades en su control interno por lo siguiente:

- 1.- Ciertas deficiencias en los expedientes de créditos y recuperaciones. Se sinceró los créditos que se mantenían como reprogramados.

2.- La carencia de un adecuado soporte tecnológico para el seguimiento de los créditos en mora y para el control de los compromisos de pago.

3.- Deficiencias en el registro y levantamiento de algunas garantías (p. 6).

Asimismo, señala en su informe que la Caja registra una elevada rotación en la Gerencia Mancomunada, lo cual genera inestabilidad y resta continuidad a la gestión que exige metas a largo plazo.

La Gerencia Mancomunada está compuesta por tres gerencias: la Gerencia de Administración, la Gerencia de Ahorro y Finanzas y la Gerencia de Créditos, de las cuales dos Gerentes habían iniciado sus funciones en el 2007 y una en el 2008. Además, en el 2009, nuevamente la institución decidió relevar de sus cargos a dos miembros de la Gerencia Mancomunada, y a inicios del 2010 el tercer miembro renuncia (p. 3).

La necesidad de mejorar la conducción de la entidad financiera es obvia, ello se logra con una gerencia capacitada, con experiencia de primer nivel y que tenga el respaldo de trabajar a mediano y largo plazo; para ello se debe fortalecer el gobierno de estas entidades implementando los principios del Buen Gobierno Corporativo y evaluando su cumplimiento de acuerdo como lo señala el dispositivo 096-2003 EF, que aunque no les obliga la ley por no participar en la negociación en la Bolsa de Valores, existe responsabilidad por ser empresas captadoras de fondos del público.

Cuadro N° 21

Caja Municipal De Trujillo. Indicadores Financieros:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>1.-Indicadores de Solvencia:</u>			
Apalancamiento global (N° de veces)	17.16	15.60	-
Pasivo Tot /Capital Social y Reservas (N° veces)	7.56	7.33	7.62
<u>2.-Indicadores de Calidad de Activos:</u>			
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	6.56	6.72	3.35
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	144.58	111.62	140.51
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	10.31	8.36	4.35
Cartera Pesada / Créditos Directos e Indirectos (%)	10.63	10.24	6.51
<u>3.-Indicadores de Eficiencia y Gestión:</u>			
Gastos de Administración Anualizados /			
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	9.28	8.57	9.32
Gastos Operación /Margen Financiero Total (%)	54.16	49.66	50.24
<u>4.-Indicadores de Rentabilidad:</u>			
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Prom. (%)	10.05	14.15	22.29
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio (%)	1.37	1.99	3.43
<u>5.-Indicadores de Liquidez:</u>			
Ratio de Liquidez en MN	34.51	24.42	13.43
Adeudos / Pasivo Total	8.36	14.01	17.57
<u>6.-Otros Datos:</u>			
Resultado del Ejercicio	20'283,	26'350,	35'421,
N° de trabajadores	1,320	1,425	1,346

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Análisis CMAC Trujillo

En la CMAC Trujillo observamos que la cartera atrasada se ha incrementado con respecto al año 2008, así como las colocaciones de alto riesgo y la cartera pesada. El deterioro de la cartera de créditos se aprecia por el incremento de la provisión de colocaciones, lo que nos indica que existen fallas en el control de riesgos de los créditos. La recuperación crediticia no es la adecuada.

El incremento de gastos de administración y de la provisión para malas deudas ha disminuido la rentabilidad de la empresa por lo que los indicadores de eficiencia y gestión no son los más óptimos.

La empresa debería mejorar la gestión financiera y operativa para contribuir a su sostenibilidad y optimizar su desarrollo.

La empresa Equilibrium Calificadora de Riesgos S.A. (Setiembre 2011), ha determinado dentro de un análisis FODA como principal debilidad la elevada concentración de cartera en el sector inmobiliario, deterioro en la calidad de activos y eficiencias en el control interno. Como principales amenazas determina mayor competencia en el segmento, sobreendeudamiento de los clientes y la injerencia política que representa un problema para el desarrollo de la CMAC Trujillo (p. 2)

La clasificadora de riesgo Class & Asociados (Setiembre 2011) señala una razón importante que determina la categoría asignada de B- a Caja Trujillo:

La inestabilidad observada en los últimos años en su equipo gerencial, principalmente por disposiciones que puedan tomar el Directorio, así como por mantener dos de sus Gerencias Centrales bajo encargatura, junto a niveles de rotación todavía elevados en los funcionarios de negocios, debido a la situación de competencia que prevalece en el sector (p. 1).

Cuadro N° 22

Caja Municipal Piura. Indicadores Financieros:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>1.-Indicadores de Solvencia:</u>			
Ratio de Capital Global	15.12	16.77	-
Pasivo Total /Capital Social y Reservas(N° veces)	8.77	8.11	7.74
<u>2.-Indicadores de Calidad de Activos:</u>			
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	7.36	6.86	5.71
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	128.50	124.75	135.51
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	9.68	9.54	7.48
Cartera Pesada / Créditos Directos e Indirectos (%)	10.00	-	8.17
<u>3.-Indicadores de Eficiencia y Gestión:</u>			
Gastos de administración Anualizados /			
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	12.24	11.07	11.00
Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%)	71.98	59.82	63.19
<u>4.-Indicadores de Rentabilidad:</u>			
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Prom. (%)	3.27	17.15	15.72
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio (%)	0.37	2.27	2.19
<u>5.-Indicadores de Liquidez:</u>			
Ratio de Liquidez en MN	34.45	24.37	16.16
Ratio de Liquidez en ME	58.06	69.71	46.62
Adeudos / Pasivo Total	6.26	10.52	12.99
<u>6.-Otros Datos:</u>			
Resultado del Ejercicio	6'151,	30'381,	23'789,
N° de trabajadores	1,791	1,635	1,313

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Análisis CMAC Piura

Los indicadores de la CMAC Piura representan un bajo nivel de eficiencia en el manejo de la cartera, se observa la tendencia creciente de los ratios de morosidad, son elevados: 9.68% a Diciembre del 2010 y 9.54% a Diciembre del 2009, es más alto inclusive la que presenta el promedio del sistema de cajas municipales: a diciembre del 2010 es de 7.50%, estos elevados indicadores de morosidad mantienen una participación elevada respecto a los ingresos, lo que refleja la persistencia de ineficiencias operativas.

Según el informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A (Setiembre 2011) señala que entre los principales factores que implican el proceso de deterioro crediticio de CMAC Piura destacan:

i) El volumen de crédito otorgado a los sectores construcción e inmobiliario, de los cuales los cinco mayores representan el 38% del patrimonio y el 4.4% del total de colocaciones de la entidad.

ii) Problemas de control interno tanto para la evaluación de créditos para pequeñas y micro empresas como para los créditos refinanciados (p.1)

A Diciembre del 2010 la Caja ha afrontado los mayores requerimientos de provisiones por el deterioro de su cartera, los recursos obtenidos principalmente de depósitos del público han permitido sustentar estas provisiones así como el crecimiento de sus operaciones.

La CMAC Piura presenta una alta carga administrativa y operativa de la institución, que absorbe el mayor porcentaje de su margen operacional bruto, los indicadores de eficiencia y gestión muestran una tendencia creciente desde el 2008 al 2010.

La utilidad del 2010 se ha visto disminuida en 80.6% en relación a la obtenida a Diciembre del 2009, por efecto de mayor costo financiero, de mayores provisiones por el deterioro de la cartera, y gastos de apoyo principalmente de personal para atender los requerimientos de las nuevas agencias.

Cuadro N° 23

Caja Municipal Sullana: Indicadores Financieros:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>1.-Indicadores de Solvencia:</u>			
Ratio de Capital Global	14.78	16.92	-
Pasivo Total /Capital Social y Reservas(N° veces)	9.27	8.44	7.49
<u>2.-Indicadores de Calidad de Activos:</u>			
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	5.29	5.29	3.79
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	168.55	146.36	163.07
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	8.31	6.95	5.30
Cartera Pesada / Créditos Directos e Indirectos (%)	11.44	-	7.29
<u>3.-Indicadores de Eficiencia y Gestión:</u>			
Gastos de administración Anualizados /			
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	9.79	9.00	9.37
Gastos de Operación / Margen Financiero Tot.(%)	55.43	46.14	49.51
<u>4.-Indicadores de Rentabilidad:</u>			
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Prom. (%)	18.01	27.46	24.52
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio (%)	2.19	3.79	3.77
<u>5.-Indicadores de Liquidez:</u>			
Ratio de Liquidez en MN	29.52	17.60	13.11
Ratio de Liquidez en MN	52.91	37.43	35.79
Adeudos / Pasivo Total	7.65	14.11	16.74
<u>6.-Otros Datos:</u>			
Resultado del Ejercicio	25´399,	32´026,	23´427,
N° de trabajadores	970	735	579

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Análisis CMAC Sullana

De acuerdo a los indicadores que arrojan los estados financieros CMAC Sullana es la Caja que mejor desempeño en la gestión financiera presenta a nivel de todas las CMAC del Norte del Perú por el período 2008-2010.

Sin embargo, no se libra del deterioro de la calidad de la cartera crediticia, la cual ha mostrado altos índices de morosidad y una estructura crediticia por debajo de lo registrado por el promedio de Cajas Municipales, por ello es prioritario para la Caja mejorar la calidad de sus activos debido a que se observa un deterioro creciente y sostenido en su cartera de créditos.

La cartera atrasada (que incluye créditos vencidos y cobranza judicial) y la cartera problema (cartera atrasada y refinanciada) mostraron poco avance en su recuperación lo que ha generado indicadores de 5.29% y 8.31% al 31.12.10, superiores a los generados por el promedio del sistemas de Cajas Municipales: 7.50%.

De acuerdo al informe de Class Asociados S.A. (Junio 2011) la evolución de la clasificación de sus deudores por categoría de riesgo muestra mayor deterioro periodo a periodo, lo que guarda relación con la tendencia del mercado, en respuesta a la competencia existente, que ha generado mayor sobre endeudamiento de su mercado objetivo, así como por deficiencias en el control y en el seguimiento de cartera llevado a cabo por la Caja, en periodos anteriores (p.2).

Durante el período la Caja muestra un adecuado manejo de sus ingresos frente a sus gastos financieros, financia el crecimiento de sus operaciones crediticias tanto con recursos de terceros como con recursos propios.

Asimismo, señala Class & Asociados (Junio 2011) con la finalidad de diversificar sus fuentes de fondeo, la Caja gestionó su futura participación en el mercado de capitales, aprobada mediante Res. SBS N° 8244-2011. La generación de recursos totales de la Caja fue suficiente para cubrir el mayor nivel de provisiones por riesgo de incobrabilidad

requerido”, a través de la emisión y colocación de certificados de depósito (CD) hasta por S/. 200 millones, lo que contribuirá a una mejor gestión del costo financiero y a obtener una estructura pasiva flexible y adecuada para la institución (p.2).

CMAC Sullana alcanzó una utilidad neta de S/. 25.3 millones al cierre del periodo 2010, representa una disminución del 21% impulsado principalmente por las mayores provisiones, sumado a los mayores gastos operativos por la implementación y apertura de nuevas agencias; la utilidad lograda de S/. 32.0 millones al cierre del ejercicio 2009, representa el 37% superior a la registrada en el periodo 2008. Cifras que reflejan una plana gerencial profesional con experiencia en el sector micro financiero.

Cuadro N° 24:

Caja Municipal Paita. Indicadores Financieros:

	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
<u>1.-Indicadores de Solvencia:</u>			
Ratio de Capital Global	14.69	13.23	6.73
Pasivo Total /Capital Social y Reservas(N° veces)	8.63	8.97	8.20
<u>2.-Indicadores de Calidad de Activos:</u>			
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	5.72	3.87	3.18
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	146.32	192.06	218.92
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	9.33	6.91	6.07
Cartera Pesada / Créditos Directos e Indirectos (%)	10.25	-	9.10
<u>3.-Indicadores de Eficiencia y Gestión:</u>			
Gastos de administración Anualizados /			
Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	10.79	12.01	11.59
Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%)	65.35	63.80	60.74
<u>4.-Indicadores de Rentabilidad:</u>			
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Prom. (%)	4.07	14.41	16.01
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio (%)	0.49	1.80	2.10
<u>5.-Indicadores de Liquidez:</u>			
Ratio de Liquidez en MN	34.16	30.62	30.81
Ratio de Liquidez en MN	36.54	48.58	64.57
Adeudos / Pasivo Total	14.96	20.01	17.58
<u>6.-Otros Datos:</u>			
Resultado del Ejercicio	1´440,	4´436,	4´150,
N° de trabajadores	326	281	231

Fuente: SBS - Boletín Estadístico de Cajas Municipales.

Análisis CMAC Paita

El informe de Pacific Credit Rating (PCR) (Marzo 2011) muestra a la CMAC Paita con una perspectiva estable, sustentada en la fuerte concentración de la cartera, la cual se encuentra distribuida básicamente, en microempresas y consumo, los que han presentado en este periodo un crecimiento sostenido. Se tiene en cuenta los indicadores financieros que presentaron una tendencia decreciente, debido al bajo desempeño que presentó la Caja, sin embargo se espera dicha tendencia se revierta y continúe con la tendencia estable a futuro (p.1)

Al cierre del 2010 el crecimiento de los activos ha mostrado una tendencia creciente desde principios del 2000 y se ha mantenido incluso en los años de crisis (2008-2009). Siguiendo la misma tendencia, la cartera atrasada, refinanciada y reestructurada aumentó en 72.66% respecto al 2009. Respecto a las provisiones, estas se incrementaron en 31.53% respecto a Diciembre de 2009.

Caja Paita ha mantenido un adecuado nivel de provisiones de cartera atrasada mostrando un promedio en el 2010 en 146.32%.

El patrimonio contable de Caja Paita a Diciembre de 2010 mostró un crecimiento de 10.72% respecto a Diciembre de 2009 debido al incremento de capital adicional (S/. 5.00 millones), dicho incremento se dio mediante una operación de fortalecimiento patrimonial con el Fondo de Cajas Municipales (FOCMAC) y al mayor capital social (S/.3.30 millones).

El margen financiero neto disminuyó en 7.78% respecto a lo registrado en Diciembre de 2009, debido al incremento de las provisiones para incobrabilidad de créditos. El incremento de las provisiones se debió a un incremento de las provisiones genéricas por un mayor volumen de créditos y por la activación a partir del mes de Setiembre de las provisiones pro cíclicas establecidas por la SBS.

El margen operacional muestra una variación negativa -5.90%, disminución que se debió a las mayores provisiones por incobrabilidad de crédito y a los mayores gastos financieros incurridos. El margen operacional neto también se vio disminuido en un -42.91% con respecto a diciembre de 2009, debido a los mayores gastos administrativos. Asimismo, el nivel de eficiencia (Gastos administrativos sobre Ingresos y Gastos por Servicios Financieros) ha mostrado un leve deterioro pasando de 29.10% en Diciembre de 2009 a 28.98% en Diciembre de 2010.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, a Diciembre de 2010, se registró una utilidad neta de S/. 1.44 millones, resultado menor en S/. 3 millones (-67.53%) en relación al cierre del 2009, producto de los mayores gastos administrativos y mayores provisiones incurridas en el periodo.

La rentabilidad sobre el patrimonio anualizada (ROE) ha disminuido debido a la menor utilidad neta registrada por los mayores gastos financieros, mayores gastos administrativos y mayores provisiones para incobrabilidad de crédito.

La rentabilidad sobre activos anualizada (ROA) mostró una disminución debido a la menor utilidad registrada y a los mayores activos que presentó la Caja en el periodo.

Ambos indicadores se encuentran por debajo del sistema CMAC, el cual muestra un ROE de 14.0% y ROA de 2.00% anualizado a Diciembre de 2010. Cabe destacar la tendencia decreciente en los niveles de rentabilidad del sistema CMAC, dado los crecientes niveles de competencia y una reducción progresiva de los márgenes bajo los que operan.

2.3.7 La gestión estratégica

La gestión es el proceso por el cual se lleva a cabo la administración de las empresas de manera eficiente bajo cuatro funciones fundamentales: planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos, organización, donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, dirección, en la que implica un muy elevado nivel de

comunicación para lograr mayor eficacia en el trabajo y control que es el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En la medida que todas las operaciones de las organizaciones se cumplan, esto es sean eficaces y eficientes en el uso de recursos, existe razonable seguridad de que se logren los objetivos a nivel de la entidad.

Los actuales desarrollos sociológicos, tecnológicos y económicos hacen que las organizaciones se enfrenten a un aceleramiento de los ciclos del negocio, lo único que garantiza la adaptación a dichos cambios es la flexibilidad en todo el sistema de gestión.

La administración orientada al modelo jerárquico funcional ha sido desplazada por el modelo basado en procesos, lo cual implica que toda la organización se gerencia no solo por un esfuerzo de planeación y control estratégico, sino que los objetivos, estrategias y políticas lleguen hasta el nivel operativo de cada tarea orientados bajo el enfoque integrado de los procesos.

El modelo basado en procesos prioriza la generación de valor, es decir por la manera en que se genera la eficiencia a través de la concatenación de actividades mediante los cuales pueden alcanzarse objetivos estratégicos. La eficiencia es generada por la manera cómo se cumplen las actividades de la empresa.

La gestión por procesos podríamos definirla como un modelo de gestión que optimiza la utilización de los recursos, logrando incrementar substancialmente los niveles de competitividad al adecuar su estructura interna e integrarla bajo el concepto de cadenas de valor, donde la unidad de análisis es el proceso y el ser humano su factor fundamental (Ortiz, J. y Ortiz A, 2001, p.181).

Una organización que se caracteriza por la gerencia con base en procesos, está atenta de que en cada uno de ellos se establezca una metodología de trabajo que asegure la calidad total y se esté en mejoramiento continuo y progresivo de mejoras pequeñas programadas, pequeños incrementos en las metas o estándares programados en cada uno de los procesos tanto técnicos como administrativo.

Ahora bien, el control de la gestión es un proceso gerencial que debe estar liderado por las más altas autoridades de la organización.

Cuando los puestos claves como el de gerente tienen un alto porcentaje de rotación, existe la posibilidad de que los procedimientos administrativos, incluidos los contables, presenten fallas que puedan dar lugar a errores o irregularidades.

“La dinámica del desarrollo de una empresa se refleja en sus planes estratégicos, pues a través de ellos se fijan la misión, los objetivos y las políticas corporativas y las estrategias, el cumplimiento de estos planes se miden a través de indicadores de gestión que muestran un diagnóstico general del sistema de administración en los tres niveles de tomas de decisiones:

- Nivel estratégico (Gerencia General)
- Nivel táctico (Gerentes de Área)
- Nivel operativo (Jefe de departamento grupo de base). (Ortiz, et. al, 2001).

Un modelo de gestión con visión de largo plazo, basa las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permita alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

En el proceso de control de la gestión se deben asignar las responsabilidades de tomar decisiones correctivas frente al comportamiento de los indicadores.

Los indicadores miden la gestión en base al establecimiento de objetivos por cada indicador de acuerdo con los factores claves de éxito de la entidad. Estas áreas claves dependen de la misión de la compañía por un lado y por el otro de las bases que sustentan la ventaja competitiva frente a otras empresas.

La función financiera es un factor clave de éxito en las CMAC, tiene por objeto preservar una estructura saludable y lograr una combinación óptima entre los costos y los ingresos de tipo financiero para la compañía.

Entre los indicadores que miden la función financiera equilibrada tenemos:

- Indicadores sobre la estructura financiera equilibrada.

- Indicadores de solidez o solvencia financiera.
- Indicadores de liquidez.
- Indicadores de nivel de endeudamiento.
- Indicadores sobre la óptima combinación de ingresos y costos de tipo financiero.
- Costo financiero del endeudamiento.
- Peso de las cargas financieras.
- Plazo medio de pago o proveedores.
- Rentabilidad de inversiones a corto plazo.
- Costo de oportunidad de no tener liquidez.
- Costo de la cartera perdida.

2.3.8 El presupuesto como herramienta de gestión

La gestión basada en una visión jerárquica de responsabilidades ha sido desplazada por la gestión con base en los procesos. Estos dos enfoques difieren sustancialmente en que mientras el primero se fundamenta más en un control presupuestario, donde se es responsable por unos recursos y se es dueño del poder para manejarlos, el segundo prioriza la generación de eficiencia.

Sin embargo, en ambos casos, las empresas cuentan con una herramienta importante de gestión como es el presupuesto, el porcentaje de ejecución presupuestal permite medir la eficiencia del desempeño de la gerencia, constituye un indicador para la evaluación de la gestión. Las acciones correctivas que se tomen para mejorar la ejecución del presupuesto, como por ejemplo el seguimiento o evaluación permanente para una adecuada toma de decisiones, representan actividades de control.

Haciendo una evaluación del Marco de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos de las Cajas Municipales del Norte del Perú se tiene que la ejecución presupuestal no cumple con las metas establecidas porque alcanzan porcentajes muy por debajo de los niveles esperados. Se ha comparado el presupuesto con el estado de ganancias y pérdidas de la CMAC Del Santa correspondiente a los mismos periodos, se tiene que la ejecución presupuestal alcanza un 75%.

2.3.9 La auditoría y el control interno

Auditar supone controlar, examinar, no implica revisar todo, pero sí, revisar todo lo que se crea necesario, lo cual dependerá del rechazo al riesgo que tenga el auditor.

Un enfoque de auditoría eficiente y eficaz, está centrado en el conocimiento y utilización del sistema de controles que posee la entidad, será la base para la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

“El auditor debe comprender el sistema de contabilidad y de control interno para planear la auditoría y desarrollar un enfoque adecuado. En función a la confiabilidad de los controles se evaluará el riesgo a asumir durante el desarrollo del trabajo de auditoría. La conciencia de control se podría basar en las siguientes señales:

- Actitud de la Gerencia hacia los controles;
- Existencia de organigramas, manuales de procedimientos;
- Existencia de políticas adecuadas del personal;
- Atención a comentarios de control interno derivados de auditorías anteriores;
- Existencia de un departamento de Auditoría Interna”. (Berbia, 2006, p 244).

“En la medida que la empresa posea controles que funcionando adecuadamente permitan concluir que las afirmaciones contenidas en los estados contables son válidas, el auditor centrará su atención únicamente en esos controles, en desmedro de todos aquellos que, si bien son necesarios, funcionen o no adecuadamente dentro de la organización, no tienen vinculación directa con el objetivo de auditoría (Slosse, 2006, p.71)

2.3.10 El Buen Gobierno Corporativo

La aplicación de los Principios del Buen Gobierno Corporativo (BGC) cobra cada vez mayor importancia, porque demuestran mayor transparencia societaria que deben exhibir las empresas interesadas en captar recursos de inversionistas, ya sean a través del mercado de valores o no, pues si bien la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, establece pautas y reglas que la sociedad debe seguir, el BGC busca siempre mayores precisiones al grado de satisfacer la necesidad jurídica en los interesados, garantizando una mayor transparencia en la información y administración de la sociedad.

El Buen Gobierno Corporativo es un sistema de autoregulación por el cual las sociedades son dirigidas y controladas la estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también prevé la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar esos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (SMV- antes CONASEV, 2002, p.2).

El actor central del BGC es el Directorio, pues, como órgano profesional e independiente, deberá cumplir con una serie de roles que incluso van más allá de las responsabilidades que les otorga nuestra Ley General de Sociedades.

Actualmente, por Resolución Gerencia General N° 096-2003-EF/94.11 y la Resolución Gerencia General N° 140-2005-EF/94.11, norma la aplicación de los principios del BGC para las sociedades peruanas, es de obligatorio cumplimiento para las compañías que emiten o cotizan valores en el mercado bursátil, siendo voluntaria para las demás sociedades, en tal sentido en sus memorias anuales deben informar sobre el grado de cumplimiento de dichos principios. Por consiguiente, desde un punto de vista empresarial, constituye una ventaja para las sociedades, entre ellas las Cajas Municipales,

ya que se abren posibilidades de financiamiento a un costo más competitivo, además, el poder contar con una administración más eficiente y profesional dentro de las empresas.

A partir del 1 de enero de 2005, a través de la Resolución de Gerencia General de la Superintendencia de Mercados y Valores (SMV), antes CONASEV, N° 096-2003- EF/94.11, y la Resolución Gerencia General N° 140-2005-EF/94.11, establece que el emisor, en un anexo de su memoria anual y de ser el caso en los prospectos informativos, revelará el resultado de la evaluación del cumplimiento de los 26 principios de BGC que están incluidos en dicha resolución.

Los principios del BGC están agrupados en seis títulos: (I y II) accionistas; (III) stakeholders; (IV) comunicación y transparencia informativa; (V) directorio y gerencia; y (VI) sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores (RPMV).

En la necesidad de obtener financiamiento, algunas instituciones de microfinanzas han recurrido al mercado alternativo de financiamiento como es el mercado de valores. Para obtener este financiamiento, la regulación y la práctica del mercado de valores exige a estas empresas a replantear y mejorar sus niveles de gobierno corporativo. Esto por un lado les ha permitido alcanzar el funcionamiento buscado; pero les es necesario iniciar una implementación efectiva en el ordenamiento de minimizar los riesgos de su gestión institucional.

Una adecuada práctica del buen Gobierno Corporativo tiene influencia sobre la eficiencia en la gestión de las instituciones financiera, porque no solo ayuda a obtener resultados financieros exitosos, sino a que se cumplan de manera correcta y eficiente, los objetivos por los que fueron creadas, y para los cuales deben estar encausados los esfuerzos de los Directivos y las Gerencias que las conforman.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Especial de creación de las CMAC en el Artículo 10°, inciso c) el Directorio está compuesto progresivamente hasta por siete (07) miembros que representan a las siguientes instituciones:

- a. Dos (2) integrantes representante de la Mayoría del Concejo Municipal,
- b. Un (1) integrante representante de la Minoría del Concejo Municipal,
- c. Un (1) integrante representante de COFIDE o Banco de la Nación,
- d. Un (1) integrante representante de la Cámara de Comercio local,
- e. Un (1) integrante representante del Clero,
- f. Un (1) integrante representante de los Pequeños Comerciantes y Productores del ámbito territorial en la cual opera la CMAC, conforme se regula en el artículo 13° del Decreto Supremo N° 009-2010-PRODUCE.

Sólo una de las Cajas Municipales se encontraba inscrita en la Bolsa de Valores al año 2010, como es la Caja Municipal Arequipa, debido a que las CMAC pueden captar recursos a través de la emisión de bonos inscritos en el RPMV¹⁴; posteriormente, en el año 2011 continuó la Caja Municipal de Huancayo y en el 2013 la Caja Sullana.

Es preciso señalar que las Cajas Municipales aún no han implementado las prácticas del BGC¹⁵, quedando rezagadas y como tarea pendiente dicha implementación, por la razón que era de carácter voluntario, a pesar que la norma recomendaba su difusión desde el año 2003; con excepción, claro está, de las CMAC que negocian en el mercado bursátil a las que si les asiste obligatoriedad, tal como lo establece la Resolución SMV N° 096 -2003.

Posteriormente al periodo de alcance de este trabajo de investigación, la SMV¹⁶ ha emitido el 20 de Diciembre de 2013 la pre- publicación a modo de consulta a la ciudadanía *“El Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”*, este Código presenta una estructura renovada, acorde con las necesidades y características propias del mercado de valores peruano y, en particular, de las sociedades peruanas. En su desarrollo, aborda aspectos vinculados con la gestión corporativa y recoge los aportes de las entidades del sector público y privado que integraron el Comité encargado de su redacción.

¹⁴ (RPMV) Registro Público del Mercado de Valores.

¹⁵ (BGC) Buen Gobierno Corporativo.

¹⁶ (SMV) Superintendencia del Mercado de Valores.

Los 26 principios que conforman la norma, serán incrementados a 31 más dos anexos de principios complementarios, uno para las Empresas del Estado (EPE) y el otro para las empresas familiares, normativa que a la fecha se encuentra en la etapa de pre-publicación.

Es importante precisar que el *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* no abarca aspectos como la Responsabilidad Social Corporativa para la gestión de las relaciones con los grupos de interés, sin que ello implique que no se reconozca su importancia para la sostenibilidad de las sociedades y del mercado en general (SMV, 2013).

A continuación, en el Cuadro N° 6, presentamos los 26 *Principios del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas* que conforman esta norma, presentado a la SMV comparados con los 31 principios del Nuevo Código:

Cuadro N° 25:

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS PRINCIPIOS DEL BUEN
GOBIERNO CORPORATIVO PARA LAS SOCIEDADES PERUANAS
DE LOS AÑOS 2002 Y 2013- (Pre-Publicación).**

Principios del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas – 2003.	Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas – 2013.
<p><u>I.- Derechos de los Accionistas</u></p> <p>1. Principio (I.C.1 segundo párrafo).- No se debe incorporar en la agenda asuntos genéricos, debiéndose precisar los puntos a tratar de modo que se discuta cada tema por separado, facilitando su análisis y evitando la resolución conjunta de temas respecto de los cuales se puede tener una opinión diferente.</p> <p>2. Principio (I.C.1tercer párrafo).-El lugar de celebración de las Juntas Generales se debe fijar de modo que se facilite la asistencia de los accionistas a las mismas.</p> <p>3. Principio3 (I.C.2).- Los accionistas deben contar la oportunidad de introducir puntos a debatir, dentro de un límite razonable, en la agenda de las Juntas Generales. Los temas que se introduzcan en la agenda deben ser de interés social y propio de la competencia legal o estatutaria de la Junta. El Directorio no debe denegar esta clase de solicitudes sin comunicar al accionista un motivo razonable.</p> <p>4. Principio (I.C.4.i).- El estatuto no debe imponer límites a la facultad que todo accionista con derecho a participar en las Juntas Generales pueda hacerse representar por la persona que designe.</p>	<p><u>Pilar I. Derechos de los Accionistas</u></p> <p>1. Paridad en el trato</p> <p>2. Participación de los accionistas</p> <p>3. No dilución en la participación del capital</p> <p>4. Información y comunicación a los accionistas</p> <p>5. Participación en los dividendos de la sociedad.</p> <p>6. Cambio o toma de control.</p> <p>7. Arbitraje para solución de controversias.</p>

<p><u>II Tratamiento Equitativo de los Accionistas</u></p> <p>5. Principio (II.A.1tercer párrafo).-Es recomendable que la sociedad emisora de acciones de inversión u otros valores accionarios sin derecho a voto, ofrezca a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto o que prevean esta posibilidad al momento de su emisión.</p> <p>6. Principio (II.B).-Se debe elegir un número suficiente de directores capaces de ejercer un juicio independiente, en asuntos donde haya potencialmente conflictos de intereses, pudiéndose, para tal efecto, tomar en consideración la participación de los accionistas carentes de control.</p> <p>Los directores independientes son aquellos seleccionados por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados con la administración de la sociedad ni con los accionistas principales de la misma.</p>	<p><u>Pilar II Junta General de Accionistas</u></p> <p>8. Funciones y competencias.</p> <p>9. Reglamento de la Junta General de Accionistas.</p> <p>10. Mecanismos de convocatoria.</p> <p>11. Propuestas de punto de agenda.</p> <p>12. Procedimientos para el ejercicio al voto.</p> <p>13. Delegación de voto.</p> <p>14. seguimientos de acuerdo de la Junta General de Accionistas.</p>
<p><u>Comunicación y Transparencia Informativa</u></p> <p>7. Principio (IV.C, segundo, tercer y cuarto párrafo).-Si bien, por lo general las auditorías externas están enfocadas a dictaminar información financiera, éstas también pueden referirse a dictámenes o informes especializados en los siguientes aspectos: peritajes contables, auditorías operativas, auditorías de sistemas, evaluación de proyectos, evaluación o implantación de sistemas de costos, auditoría tributaria, tasaciones para ajustes de activos, evaluación de cartera, inventarios, u otros servicios especiales.</p> <p>8. Principio (IV.D.2).-La atención de los pedidos particulares de información solicitados por los accionistas, los inversionistas en general o los grupos de interés relacionados con la</p>	<p><u>Pilar III. El Directorio y la Alta Gerencia</u></p> <p>15. Conformación del Directorio.</p> <p>16. Funciones del Directorio.</p> <p>17. Deberes y derechos de los miembros del Directorio</p> <p>18. Reglamento del Directorio</p> <p>19. Directores independientes.</p> <p>20. Operatividad del Directorio.</p> <p>21. Comités especiales.</p> <p>22. Código de ética y conflictos de interés.</p> <p>23. Operaciones con partes vinculadas.</p> <p>24. Funciones de la Alta Gerencia.</p>

<p>sociedad, debe hacerse a través de una instancia y/o personal responsable designado al efecto.</p> <p>9. Principio (IV.D.3).-Los casos de duda sobre el carácter confidencial de la información solicitada por los accionistas o por los grupos de interés relacionados con la sociedad deben ser resueltos. Los criterios deben ser adoptados por el Directorio y ratificados por la Junta General, así como incluidos en el estatuto o reglamento interno de la sociedad. En todo caso la revelación de información no debe poner en peligro la posición competitiva de la empresa ni ser susceptible de afectar el normal desarrollo de las actividades de la misma.</p> <p>10. Principio (IV.F primer párrafo).-La sociedad debe contar con auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata. Debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia</p>	<p><u>Pilar IV Riesgo y Cumplimiento</u></p> <p>25. Entorno del sistema de gestión de riesgo.</p> <p>26. Auditoría interna.</p> <p>27. Auditoría externa.</p>
<p><u>Las Responsabilidades del Directorio</u></p> <p>11. Principio (V.D.1).-El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber: Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:</p> <p>12. Principio (V.D.2) Seleccionar, controlar y, cuando se haga necesario,</p>	<p><u>Pilar V Transparencia de la Información</u></p> <p>28. Política de información.</p> <p>29. Estados financieros y memoria anual.</p> <p>30. Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas.</p> <p>31. Informe de gobierno corporativo.</p>

<p>sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución.</p> <p>13. Principio (V.D.3) Evaluar la remuneración de los ejecutivos principales y de los miembros del Directorio, asegurándose que el procedimiento para elegir a los directores sea formal y transparente.</p> <p>14. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:</p> <p>Principio (V.D.4).-Realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.</p> <p>15. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:</p> <p>Principio (V.D.5).-Velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley.</p> <p>16. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:</p> <p>Principio (V.D.6).-Supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.</p> <p>17. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:</p> <p>Principio (V.D.7).-Supervisar política de información.</p> <p>18. El Directorio debe realizar ciertas funciones claves, a saber:</p> <p>Principio (V.E.1).-El Directorio podrá conformar órganos especiales de acuerdo a las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial aquélla que asuma la función de auditoría. Asimismo, estos</p>	
--	--

órganos especiales podrán referirse, entre otras, a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento. Estos órganos especiales se constituirán al interior del Directorio como mecanismos de apoyo y deberán estar compuestos preferentemente por directores independientes, a fin de tomar decisiones imparciales en cuestiones donde puedan surgir conflictos de intereses.

19. Principio (V.E.3).- El número de miembros del Directorio de una sociedad debe asegurar pluralidad de opiniones al interior del mismo, de modo que las decisiones que en él se adopten sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de los accionistas.

20. Principio (V.F. segundo párrafo).-La información referida a los asuntos a tratar en cada sesión, debe encontrarse a disposición de los directores con una anticipación que les permita su revisión, salvo que se traten de asuntos estratégicos que demanden confidencialidad, en cuyo caso será necesario establecer los mecanismos que permita a los directores evaluar adecuadamente dichos asuntos.

21. Principio (V.F. tercer párrafo).- Siguiendo políticas claramente establecidas y definidas, el Directorio decide la contratación de los servicios de asesoría especializada que requiera la sociedad para la toma de decisiones.

22. Principio (V.H1).-Los nuevos directores deben ser instruidos sobre sus facultades y responsabilidades, así como sobre las características y estructura organizativa de la sociedad.

23. Principio (V.H.3).- Se debe establecer los procedimientos que el Directorio sigue en la elección de uno o más reemplazantes, si no hubiera directores suplentes y se produjese la vacancia de uno o más directores, a fin de

<p>completar su número por el período que aún resta, cuando o no exista disposición de un tratamiento distinto en el estatuto.</p> <p>24. Principio (V.I. primer párrafo).-Las funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo de ser el caso, así como del Gerente General deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el fin de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos.</p> <p>25. Principio (V.I. segundo párrafo).-La estructura orgánica de la sociedad debe evitar la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades en las personas del Presidente del Directorio, del Presidente Ejecutivo de ser el caso, del Gerente General y de otros funcionarios con cargos gerenciales.</p> <p>26. Principio (V.H.5.).-Es recomendable que la Gerencia reciba, al menos, parte de su retribución en función a los resultados de la empresa, de manera que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas.</p>	
---	--

En el año 2003 la CONASEV incorporó a nuestra legislación 26 principios de BGC de las 70 que emitió la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en el año 1999. Sin embargo, después de 12 años se procura mejorar dichos principios en la medida que las sociedades peruanas alcanzan su madurez.

Es importante destacar que en el nuevo Código se ha incluido el IV pilar relacionado al riesgo y cumplimiento, lo que armoniza con el control interno, es fundamental el compromiso de la Alta Gerencia para hacer un seguimiento al desempeño gerencial en el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa.

Sin embargo, aún quedan aspectos no tratados como la Responsabilidad Social Corporativa para la gestión de las relaciones con los grupos de interés, el cual es importante para el establecimiento de confianza en las sociedades.

2.4 Problemas cuasi similares en otros entornos

Similar problemática enfrentan las Cajas Rurales del Perú, debido al tamaño de estas empresas no llegan a alcanzar adecuada performance debido a las limitaciones de sus recursos financieros, asimismo, la arrolladora competencia del sistema financiero en general hace que estas empresas disminuyan sus esfuerzos en las actividades de control para dar prioridad a otros aspectos más apremiantes según sus necesidades.

Las alternativas de solución, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, son de utilidad práctica aplicable a las Cajas Rurales en lo referente a las deficiencias comunes debido a la similitud del giro de sus operaciones, así como a las entidades financieras dedicadas a la microfinanzas, las EDPYME, Mi Banco, entre otras.

2.5. Situación actual (Socio-económico)

Con el transcurrir de los años y a medida que las CMAC van alcanzando madurez empresarial, se observa un mejoramiento en el manejo administrativo, pese a las muchas dificultades que atraviesan, entre ellas la modernización de sus sistemas informáticos, elemento clave para la adecuada utilización de la información en la gestión y toma de decisiones.

Otro aspecto importante a resaltar es que las CMAC aún no terminan de integrar todos los procesos de la entidad, si bien es cierto que la gestión por procesos no se concluye porque tiene la particularidad de ir mejorando y adquiriendo mayor calidad en forma continua, en las CMAC estos procesos aún no se encuentran totalmente integrados.

Por otra parte, en concordancia con la norma de la SMV Resolución de Gerencia General N° 140-2005-EF/94.11, las CMAC se ven en la obligación

de presentar sus estados financieros a la SMV si emiten valores en el RPMV y en consecuencia a presentar en un anexo de su memoria anual y de ser el caso en los prospectos informativos, a revelar el resultado de la evaluación del cumplimiento de los 26 principios de BGC, de lo contrario sus intees voluntario.

El nombramiento de los Directores se torna en una problemática, específicamente el Director representante de los Pequeños Comerciantes y Productores quienes no acreditan los requisitos de formación y experiencia en el sector financiero, lo que trae como consecuencia que las reuniones de Directorio no se realicen con los integrantes completos.

La problemática descrita se ha presentado en la CMAC Piura que venía sesionando con 6 directores durante el año 2012, como consecuencia del fallecimiento del representante de las MYPES, ante la inercia de elegir un nuevo Director, quienes de acuerdo al D.S. 009-2010 “Reglamento que regula la Participación y la elección de los representantes de las MYPE las instituciones públicas”, son elegidos mediante proceso electoral convocado en el primer bimestre del año en que vence el periodo de representación.

2.6 Alternativa de solución

La finalidad del presente trabajo de investigación es el aporte que se pretende brindar a la colectividad, el cual es la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales debido a que generan valor y uso eficiente de los recursos en las entidades que las adoptan.

Otra razón fundamental porque las CMAC deberían implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo es porque son entidades captadoras de fondos del público, por ello requieren una gestión transparente; en

consecuencia, mayor será la confianza de los inversores en el mercado, cuanto mejor sea la calidad de gestión en estas entidades.

Se recomienda, que las Cajas Municipales adopten las medidas del Buen Gobierno Corporativo y evalúen el cumplimiento de los mismos, para que asegure a la administración que los objetivos de la empresa se cumplan, porque son entidades captadoras de recursos del público y tienen responsabilidad ante él.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación a realizar es de tipo descriptivo porque busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica el problema de investigación y es además de tipo correlacional porque propone evaluar la relación que existe entre las variables actividades de control y gestión de las CMAC.

El diseño del presente trabajo de investigación es no experimental.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, 1997, p. 267).

Por ello en la investigación a realizar no se ejercerá ningún control sobre las variables intervinientes y no se realizará asignación aleatoria de los sujetos de estudio, debido a que la investigación se basa en hechos observados o situaciones ya existentes, la variable independiente ya ha ocurrido y no puede ser manipulada porque ya sucedió al igual que sus efectos, los cuales van a ser

posteriormente analizados de acuerdo a la experiencia profesional acumulada adquirida en el ejercicio de la profesión contable por parte de la investigadora.

3.2 Unidad de análisis

Los sujetos de estudio del presente trabajo de investigación son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito ubicadas en el Norte del Perú, las que están conformadas por cinco Cajas Municipales y son las siguientes:

- 1.- CMAC Piura
- 2.- CMAC Sullana
- 3.- CMAC Paita
- 4.- CMAC Trujillo
- 5.- CMAC Del Santa.

El período a investigar comprende los años 2008, 2009 y 2010.

3.3 Población de estudio

El universo de la población en estudio lo constituyen los gerentes y funcionarios de las Cajas Municipales del Norte del Perú.

De acuerdo a la publicación que emite la SBS a cerca del número de gerentes y funcionarios que laboran en cada una de las CMAC del norte del Perú de fecha 31 de Mayo de 2012, se tiene la siguiente distribución de la población en estudio:

	<u>Gerentes</u>	<u>Funcionarios</u>	<u>Total</u>
CMAC Piura	3	149	152
CMAC Sullana	3	67	70
CMAC Paita	3	29	32
CMAC Trujillo	7	141	148
CMAC del Santa	3	28	31
Totales	<u>19</u>	<u>414</u>	<u>433</u>

Fuente: SBS al 31.05.12

3.4 Tamaño de la muestra

La muestra viene a ser la parte del todo que se llama universo de la población. Determinar una muestra nos permitirá hacer una observación de una porción relativamente reducida de unidades de la población de las cuales se obtendrán conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total. El tamaño de la muestra se determinará aplicando la siguiente fórmula:

Estratificación de la muestra:

$$n = \frac{z^2(p)(q)}{E^2}$$

En donde:

n= muestra inicial

z= límite de confianza para generalizar los resultados (1.96)

p q= campo de variabilidad de aciertos y errores (0.6 y 0.4)

E= nivel de precisión para generalizar los resultados (0.05)

Si aplicamos los importes dados a la fórmula tenemos que el resultado de la muestra inicial es:

Muestra inicial= **369**.

Muestra corregida:

$$Mc = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

En donde:

n= muestra inicial

N= Población total

$$Mc = \frac{369}{1 + \frac{369-1}{433}} = \frac{369}{1.8498845} = 199$$

Muestra corregida= 199 funcionarios.

3.5 Selección de la Muestra

A efecto de no dirigir las opiniones de los encuestados, el procedimiento para la selección de la muestra será el siguiente:

	<u>Población</u>	<u>%</u>	<u>Muestra Representativa</u>
CMAC Piura	152	35.10	70
CMAC Sullana	70	16.17	32
CMAC Paita	32	7.39	15
CMAC Trujillo	148	34.18	68
CMAC del Santa	<u>31</u>	<u>7.16</u>	<u>14</u>
Población	433	100%	199 (Muestra corregida)

3.6 Técnicas de recolección de datos

Con el fin de efectuar la recolección de datos se ha elaborado un cuestionario de 20 preguntas con las que se procedió a realizar las encuestas a los Gerentes y funcionarios de las Cajas Municipales del Norte del Perú.

La construcción del cuestionario se ha realizado en base al problema planteado, lo que nos permita demostrar las hipótesis, enfocando las preguntas hacia la normatividad aplicable, cumplimiento relacionado con la gestión, preguntas sobre la situación problemática identificada y por último preguntas relacionadas con propuestas y alternativas de solución.

El modelo del cuestionario con las preguntas a realizar en la encuesta a los gerentes de las Gerencias Mancomunadas y a los funcionarios, se muestra en el anexo N° 2.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.- Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

El análisis y la interpretación de la información se ha realizado sobre la base de medios informáticos, en este caso se ha utilizado Microsoft Excel para el manejo de técnicas estadísticas, con la finalidad de elaborar una adecuada:

- a. Clasificación registro y codificación de datos, la tabulación y ordenamiento de la información se ha realizado en primera instancia con procesamientos estadísticos como el número de frecuencia de los datos y porcentaje que corresponden a cada componente de análisis.
- b. Elaboración de técnicas analíticas tanto lógicas como estadísticas que se utilizarán para comprobar la hipótesis a fin de obtener las conclusiones.

Del análisis de las respuestas al cuestionario se tiene que las CMAC tienen un bajo cumplimiento de sus objetivos, esto revela que no se lleva a cabo un sistema de evaluación basado en objetivos, la gestión no está siendo manejada eficientemente y es una prioridad a corregir mediante la implementación del trabajo en base a una planificación estratégica.

Las CMAC no han implementado una administración o gestión por procesos que mejore el control interno y permita un adecuado control del riesgo, así como mejoras en todas las facetas de la empresa en forma integral,

inclusive el desempeño financiero que se traduce en una rentabilidad más elevada.

Las respuestas evidencian que las CMAC no están cumpliendo las metas presupuestadas lo cual denota una gestión ineficiente, el presupuesto debe tener un seguimiento o evaluación permanente para la toma de las mejores decisiones empresariales.

Las gerencias no están poniendo el debido esmero en cumplir el plan estratégico, lo que revela que no hay efectividad en la gestión de las metas a largo plazo situación que repercute en el logro de los objetivos de la entidad.

La elevada rotación de las gerencias no permite el cumplimiento adecuado de las políticas internas de la entidad, esto se ve agravado al no haberse implementado una gestión de calidad total en sus procesos debido a que ocasiona atrasos y/o retrocesos en la administración de la entidad.

De acuerdo con las respuestas de los encuestados se ha incrementado la morosidad de los clientes, siendo las colocaciones un factor crítico de éxito se recomienda una correcta y adecuada evaluación de los clientes a fin de minimizar el riesgo de crédito, así como el cumplimiento estricto de la normatividad vigente respecto al otorgamiento de créditos. Asimismo la recuperación de la cartera pesada no es óptima lo que no permite mejorar la eficiencia en las CMAC del Norte del Perú.

Las respuestas a las encuestas nos dicen que las CMAC del Norte del Perú no tienen cartera deteriorada no provisionada, sin embargo de la lectura de los informes de las empresas calificadoras de riesgo tenemos que algunas Cajas sujetas a estudio, sí mantenían cartera deteriorada no provisionada. No efectuar el sinceramiento de las provisiones, significa presentar datos irreales al mostrar en el activo las cuentas por cobrar que son irrecuperables, las mismas que deberían de ser castigadas y controladas en cuentas de orden.

La investigación revela una tendencia a mostrar que los costos financieros no son los más adecuados, no se está logrando una administración óptima de los recursos financieros como son la rentabilidad y la liquidez, es decir que los recursos sean lucrativos y líquidos a la vez. Se recomienda buscar

mejores fuentes de financiamiento a menores costos, así como elevar el nivel de eficiencia en las colocaciones para obtener mayor rentabilidad.

El ineficiente control de los gastos operativos tiene consecuencias directas en los resultados de la gestión y se ven reflejados en la disminución de las utilidades de operación de las CMAC del Norte del Perú.

4.2 Pruebas de Hipótesis

A continuación evaluaremos el cumplimiento de la hipótesis General:

“Las deficiencias en la aplicación de las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, los controles administrativos y los controles de procesamiento de información, afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010”

Las deficiencias en la aplicación de las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, los controles administrativos y los controles de procesamiento de información trae como consecuencia el debilitamiento de los resultados en la gestión. La elevada rotación de la Gerencia Mancomunada conlleva al quebrantamiento de los controles gerenciales en la CMAC, aun cuando estas organizaciones cuentan con normas internas y externas para el desenvolvimiento de sus operaciones, estas quedan en los manuales solamente, debido a la injerencia política que es una amenaza, determinada de acuerdo con los análisis FODA realizados por las siguientes entidades clasificadoras de riesgo: Apoyo y Asociados, informe a Diciembre 2009 CMAC Del Santa, Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. informe al Diciembre 2010 CMAC Trujillo, Class & Asociados S.A. informe a Junio 2011.

Además, según lo comprueba las encuestas en un 94% de los encuestados respondieron afirmativamente que las CMAC del Norte del Perú no han implementado una gestión por procesos, en la actualidad este tipo moderno de administración garantiza calidad administrativa basada en objetivos, metas que cumplir; en cambio, aún se mantiene el antiguo sistema de administración jerarquizado por funciones lo que ha ocasionado

detrimento económico evidenciado en los indicadores de rentabilidad que han disminuido en el tiempo, ello confirma que la gestión ha sido afectada.

Ambas situaciones citadas en los dos párrafos anteriores han contribuido a debilitar el cumplimiento de los controles administrativos y de procesamiento de información como apreciaremos en las pruebas de hipótesis específicas N° 3 y 4 respectivamente.

Procederemos a evaluar las cuatro hipótesis específicas:

- a. *Hipótesis específica N° 1* “La elevada rotación de la Gerencia mancomunada influye significativamente en el establecimiento de metas a largo plazo en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010”.**

De acuerdo a las respuestas de la encuesta un alto porcentaje de 41% afirmó que el plan estratégico se cumple en promedio en menos del 74 % de ejecución anual, estas cifras evidencian una gestión poco eficiente y revela que los objetivos de la empresa se alcanzan débilmente, la gerencia no pone énfasis en el cumplimiento del Plan estratégico que constituye una herramienta importante en la efectividad de la gestión a largo plazo en aras de alcanzar las metas y el logro de los objetivos de la entidad.

Además, haciendo una evaluación del Marco de Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos de las Cajas Municipales del Norte del Perú se tiene que la ejecución presupuestal no cumple con las metas establecidas porque alcanzan porcentajes muy por debajo de los niveles esperados. Se ha comprado el presupuesto con el estado de ganancias y pérdidas de la CMAC Del Santa correspondiente a los mismos periodos, se tiene que la ejecución presupuestal alcanza un 75%.

b. Hipótesis específica N° 2 “La ejecución presupuestal y el procesamiento de la información intervienen decisivamente en el logro de la efectividad en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010”.

La ejecución presupuestal constituye un indicador poderoso para evaluar la gestión de las empresas, es así que una de las preguntas de la encuesta indagó sobre el porcentaje en promedio de ejecución presupuestal, obteniendo como respuesta que el 50% de los encuestados respondieron que se ejecuta en promedio el 75% anual.

Realizando comparaciones del presupuesto de algunas CMAC con los estados de ganancias y pérdidas de los mismos periodos confirman el porcentaje del párrafo anterior, es decir no se cumplen las metas presupuestadas, habiendo una moderada deficiencia en la efectividad de la gestión. El presupuesto debe tener un seguimiento permanente y una evaluación mensual para la toma de mejores decisiones empresariales.

Según el marco conceptual tenemos que unos de los tipos de actividades de control es el análisis efectuado por la Dirección. Las acciones de la Dirección relacionadas con el análisis presupuestario constituye una de las actividades de control, entre muchas otras que hay dentro de una empresa, que en la medida que éstos sean adecuados van a repercutir en el cumplimiento de los objetivos de la CMAC.

La respuesta a la pregunta si la entidad cumple con sus objetivos para los que fue creada alcanzó un 41% de estar medianamente de acuerdo frente a un 15% de desaprobación, es decir que hay un bajo cumplimiento de los objetivos.

Respecto al procesamiento de la información se tiene que, según las respuestas de las personas encuestadas, las Cajas Municipales no tienen cartera deteriorada no provisionada, un rotundo 97% respalda esta afirmación, asimismo, a la pregunta sobre el porcentaje de cartera deteriorada no provisionada no fue respondida debido a que en la

opinión de los encuestados las Cajas no tienen cartera deteriorada no provisionada.

Sin embargo, los indicadores de rentabilidad promedio sobre activos y patrimonio se han visto disminuidos en la CMAC Del Santa debido al incremento en el gasto de provisiones para incobrabilidad de créditos, así como el mayor nivel de gastos administrativos. Este incremento en el gasto de provisiones para incobrabilidad de créditos se explica por el incremento de la mora en términos absolutos lo que trajo como consecuencia el sinceramiento de créditos que se mantenían como reprogramados.

De acuerdo al informe de Apoyo y Asociados, empresas clasificadora de riesgo, durante el 2009 la CMAC del Santa realizó castigos por S/. 1.6 millones (S/. 1.7 millones al cierre del 2008). De no haberse realizado dichos castigos, los indicadores de cartera deteriorada y cartera crítica de la Caja hubieran ascendido aproximadamente a 8.9 y 12.7%, respectivamente.

Similar situación se observa al analizar los estados financieros de la CMAC Trujillo, es decir el incremento en las provisiones de la cartera pesada ha significado un deterioro de la rentabilidad promedio sobre activos y patrimonio.

Respecto a la calidad de la cartera el informe de Class y Asociados S.A., empresa clasificadora de riesgo, señala “CMAC Trujillo presentó un deterioro importante en los últimos dos años. Ello se dio como consecuencia de malas prácticas crediticias ante presiones expansionistas, potenciadas por un equipo de funcionarios de negocios con alta rotación y por ello bajo conocimiento de “know how” (conocimiento fundamental, no siempre académico) crediticio para el sector, particularmente dentro del segundo semestre del 2008 y primer semestre del 2009, dentro de una plaza muy competitiva.

A partir del 2009 la Caja llevó a cabo un proceso de sinceramiento de la cartera existente junto a un importante esfuerzo en provisiones, en castigos y en venta de cartera improductiva”

De los párrafos anteriores deducimos que si no hubiera estos sinceramientos de la cartera morosa, entonces los estados financieros estarían distorsionados y los resultados de la gestión no serían los auténticos, tal como ha venido sucediendo mientras no se aplicaba el “sinceramiento”; en consecuencia el procesamiento de la información no es el adecuado, es importante remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información porque desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas.

Los sistemas de información deben tener controles por personal profesional calificado que compruebe la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones, los que lastimosamente no se han venido cumpliendo.

Entendemos por efectividad el grado en el cual una entidad, programa o proyecto logran sus objetivos, por lo tanto no podemos afirmar que la gestión fue eficiente.

c. *Hipótesis específica N° 3* “La morosidad y la cartera pesada son factores determinantes que impiden alcanzar eficiencia en la gestión en las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010”.

De acuerdo al informe de Apoyo y Asociados en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa, en el periodo de Marzo 2010, el principal factor de riesgo en esta institución es la calidad de la cartera al haberse incrementado la cartera atrasada y la cartera pesada en los últimos tres años por lo que podemos atribuir como el problema más importante de la entidad, debido a las fallas en el control de riesgos de

las colocaciones, es decir mala evaluación de la cartera. La política de recuperación crediticia no es la adecuada, sino, claramente deficiente porque se ha incrementado los ratios de cartera atrasada y cartera de alto riesgo en los tres últimos años.

En la CMAC Trujillo observamos que la cartera atrasada se ha incrementado con respecto al año 2008, así como las colocaciones de alto riesgo y la cartera pesada. El deterioro de la cartera de créditos se aprecia por el incremento de la provisión de colocaciones, lo que nos indica que existen fallas en el control de riesgos de los créditos. La recuperación crediticia no es la adecuada.

Los indicadores de la CMAC Piura representan un bajo nivel de eficiencia en el manejo de la cartera, se observa la tendencia creciente de los ratios de morosidad, son elevados: 9.68% a Diciembre del 2010 y 9.54% a Diciembre del 2009, es más alto inclusive la que presenta el promedio del sistema de cajas municipales: a diciembre del 2010 es de 7.50%, estos elevados indicadores de morosidad mantienen una participación elevada respecto a los ingresos, lo que refleja la persistencia de ineficiencias operativas.

Según el informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. señala que “Entre los principales factores que implican el proceso de deterioro crediticio de CMAC Piura destacan:

- i. El volumen de crédito otorgado a los sectores construcción e inmobiliario, de los cuales los cinco mayores representan el 38% del patrimonio y el 4.4% del total de colocaciones de la entidad.
- ii. Problemas de control interno tanto para la evaluación de créditos para pequeñas y micro empresas como para los créditos refinanciados.”

La CMAC Sullana tampoco se libra del deterioro de la calidad de la cartera crediticia, la cual ha mostrado altos índices de morosidad y una estructura crediticia por debajo de lo registrado por el promedio de

Cajas Municipales, por ello es prioritario para la Caja mejorar la calidad de sus activos debido a que se observa un deterioro creciente y sostenido en su cartera de créditos.

La cartera atrasada (que incluye créditos vencidos y cobranza judicial) y la cartera problema (cartera atrasada y refinanciada) mostraron poco avance en su recuperación lo que ha generado indicadores de 5.29% y 8.31% al 31.12.10, superiores a los generados por el promedio del sistemas de Cajas Municipales: 7.50%.

Al cierre del 2010 el crecimiento de los activos ha mostrado una tendencia creciente desde principios del 2000 y se ha mantenido incluso en los años de crisis (2008-2009). Siguiendo la misma tendencia, la cartera atrasada, refinanciada y reestructurada aumentó en 72.66% respecto al 2009. Respecto a las provisiones, estas se incrementaron en 31.53% a Diciembre de 2009 en referencia al mismo periodo del año anterior.

En consecuencia, el tipo de actividades de control relativo a la gestión directa de funciones por actividades administrativas no se viene cumpliendo con eficiencia porque la cartera atrasada se ha incrementado conforme los indican los informes de las empresas calificadoras de crédito como también el 54% de las personas encuestadas, por consiguiente los controles que deben ejercer los responsables del área de crédito no se cumplen.

d. *Hipótesis específica N° 4* “Las adecuadas prácticas del Buen Gobierno Corporativo contribuyen en el mejoramiento de la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú”.

La población encuestada se manifiesta a favor de la implementación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en la CMAC porque contribuye al mejoramiento de la gestión en consecuencia al desarrollo de la entidad, el porcentaje de los encuestados que respondió afirmativamente fue del 97%.

Sin embargo, ante la pregunta, si la gestión de la CMAC genera valor y uso eficiente de los recursos brindando transparencia en la información, el 53% de los encuestados respondió afirmativamente frente a un 47% que manifiesta desconocer o conocer muy poco. Por ello, es necesario difundir las normas del Buen Gobierno corporativo, que si bien es cierto, no son obligatorias, pero su aplicación permite altos beneficios a la entidad y su entorno.

El cumplimiento de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo permite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas porque protege los derechos de los accionistas y de terceras partes interesadas, asegurando que haya transparencia y guía estratégica en la gestión que agrega valor a la entidad.

4.3 Presentación de resultados

Las Cajas Municipales cumplen en un moderado nivel los objetivos por los que fueron creadas, una de las principales razones es la rotación elevada de las Gerencias Mancomunadas, que no permiten un adecuado planeamiento estratégico a largo plazo, situación que dificulta su desarrollo. Las causas de esta elevada rotación son ocasionadas por la misma naturaleza de la organización de las CMAC, en la que el Consejo Municipal del lugar al que pertenece es el accionista único.

Las CMAC aún no han desarrollado una administración por procesos por lo que aún tienen una administración en base a funciones y de acuerdo a los manuales MOF y MAPRO las Gerencias se eligen de acuerdo a la designación del Directorio. Si bien existen normas que regulan la conformación del Directorio, que está conformado por siete (7) miembros, de los cuales tres (3) son designados por el Consejo Municipal, mientras que los cuatro (4) restantes son designados por el Consejo Municipal a propuesta de la cámara de Comercio, de COFIDE, por la asociación de pequeños empresarios y otro de la Iglesia, evitando la concentración de poder y que permita mantener un proceso

equilibrado en la toma de decisiones, sin embargo los miembros son nombrados por el representantes del Consejo Municipal que viene a estar representado por el Alcalde, cuyo periodo de gobierno es por cuatro años, cambiándose de esta manera la alta administración en las CMAC; situación que no se produciría si las CMAC adoptan un sistema de gestión de calidad basada en procesos, adecuándose a una administración moderna.

Los dispositivos actuales regulan los procedimientos, requisitos, tiempo de duración, cualidades que deben tener los Directores de las CMAC; pero terminados los periodos de gobierno son remplazados por nuevos Directores que no necesariamente siguen las políticas de sus antecesores y no hay continuidad en los planes de largo plazo.

Si bien es cierto que los cambios de Directores no deben significar una ruptura en la administración, no podríamos afirmar que ello se aplica en las CMAC debido a que no han implementado sistemas de administración por procesos que garantiza calidad administrativa, algunas pocas de ellas se han adaptado a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo que provee incentivos para proteger los intereses de la compañía y al accionista, monitorizar la creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información; pero no todas siguen estas prácticas.

Los tipos de actividades de control entre ellas: Las actividades de control gerencial o de alto nivel, las actividades administrativas y las de control de procesamiento de información se encontraban fuertemente debilitadas en las CMAC del Norte del Perú en los periodos de estudio del presente trabajo de investigación.

Las actividades de control gerencial o de alto nivel se comprueban por el bajo cumplimiento de la ejecución presupuestal, muy notorio en la CMAC Del Santa. No cumplir con las metas presupuestadas denota una gestión ineficiente, es decir el presupuesto no ha tenido un seguimiento o evaluación permanente para la toma de las mejores decisiones empresariales, situación que repercute en el logro de los objetivos de estas entidades.

Las actividades administrativas se observan deficientes en algunos aspectos como es el incremento de la morosidad de los clientes, el incremento de la cartera pesada. Las colocaciones es un factor crítico de éxito y representa un área clave de control en donde los administradores deben dirigir las funciones o actividades revisando informes de desempeño de los funcionarios por sucursales, tipo de préstamos, relacionando resultados, comparando estadísticas económicas y objetivos.

El debilitamiento del área de crédito ocasionado por debilidades en los controles como: deficiencias en los expedientes de créditos y de recuperaciones, deficiencias en el registro y levantamiento de algunas garantías, marcan aspectos de las actividades de control que no se vienen cumpliendo, existen en los manuales; pero a nivel administrativo no se ejecutan a cabalidad.

Por otra parte, es necesario difundir las normas del Buen Gobierno Corporativo, que si bien es cierto, no son obligatorias; pero su aplicación concede altos beneficios a la entidad y su entorno porque permite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, protege los derechos de los accionistas y de terceras partes interesadas, asegurando que haya transparencia y guía estratégica en la gestión y agrega valor a la entidad.

CAPÍTULO 5

IMPACTOS

5.1 Propuestas para la solución del problema

El propósito del presente trabajo de investigación es el aporte que pretende brindar a la colectividad, el cual es la necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales debido a que generan valor y uso eficiente de los recursos en las entidades que las adoptan, además porque las CMAC son entidades captadoras de fondos del público, por ello requieren una gestión transparente; en consecuencia, mayor será la confianza de los inversores en el mercado, cuanto mejor sea la calidad de gestión en estas entidades.

Las CMAC aún no han implementado una gestión en base a procesos, es tarea apremiante debido al impacto altamente favorable que tiene en la gestión por el incremento de la rentabilidad, así como la consecución de ventajas competitivas, mejora la gestión de los riesgos empresariales, entre ellos la injerencia política considerado como una amenaza dentro de un análisis FODA en las CMAC.

Una vez implementados los procesos en las CMAC se debería adoptar la filosofía administrativa de la calidad, incorporar la calidad en los procesos laborales utilizando de modo eficaz el conocimiento y la experiencia de su

fuerza laboral y mejorar continuamente todas las facetas de la organización en busca de la calidad total.

Las empresas que se enfocan en la calidad total logran mejor participación y relaciones con los empleados, mejora en los servicios que ofrece, mayor satisfacción del cliente, mayor participación en el mercado, mejora sustancial en el desempeño financiero, es decir una rentabilidad más elevada.

Respecto a las deficiencias en los controles gerenciales y administrativos es recomendable implementar cursos de capacitación y actualización a las personas en las que incide la responsabilidad de estas actividades con la finalidad de proveerse de personal con un nivel de conocimiento adecuado y contrarrestar en cierta medida, el riesgo de rotación del personal encargado de los controles en los diferentes niveles, pero especialmente el crediticio que es el factor de éxito de estas instituciones.

5.2 Costos de implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta implica tomar los servicios de una empresa especializada en organización y métodos de instituciones financieras para que organice a las CMAC con la finalidad de elaborar las guías para la adopción de las prácticas del buen Gobierno Corporativo adaptadas a las operaciones de las Cajas Municipales, porque permitirá generar valor y uso eficiente de los recursos asegurando que haya transparencia y guía estratégica en la empresa.

Una empresa especializada en organización y métodos debe implementar también el sistema de gestión por procesos de las Cajas Municipales que garantice calidad administrativa, lo que permitirá mejorar el desempeño en términos de eficiencia y eficacia de las entidades.

Los costos de implementación de las propuestas señaladas actualmente fluctúan entre los US\$ 35,000 a US\$ 45,000 Dólares Americanos dependiendo de la firma consultora a contratar, además se debe considerar que la Caja

Municipal debería disponer de personal para realizar las tareas encomendadas por la empresa consultora, quienes visitan la empresa dos o tres veces por semana para evaluar el desarrollo de la implementación del trabajo.

Los cursos de capacitación y actualización a las personas en las que incide la responsabilidad sobre los controles no representa altas sumas de dinero; pero cuan beneficiosas son en el quehacer del desarrollo de las actividades empresariales, los resultados son inmediatos.

En la actualidad en el mercado existen innumerables instituciones dedicadas a la capacitación de personal y siempre se encontrará uno a la medida de los requerimientos de cada entidad de negocio.

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

La propuesta del presente trabajo de investigación aporta beneficios a la colectividad porque garantiza una administración de calidad a las CMAC y el público usuario de estas entidades contará con la confianza de contratar con empresas que le aseguren transparencia de las operaciones que realizan.

Los beneficios también se comprobarían en la rentabilidad de las CMAC, porque empresas mejor administradas atraen más clientes e inversiones, racionaliza mejor sus recursos, gestiona mejor sus riesgos empresariales, fomenta la comunicación interna y aumenta la satisfacción del cliente.

Si mejora la rentabilidad de las CMAC, entonces también repercute en el desarrollo de la economía local y en general del país porque contribuye a mover la cadena de valor económico.

CONCLUSIONES

1. Las CMAC del Norte del Perú cumplen moderadamente los objetivos por las que fueron creadas, debido a que la gestión se ve desfavorablemente afectada por la deficiencia en las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, controles administrativos y los controles de procesamiento de información, los que afectan desfavorablemente la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú.
2. La rotación elevada de las Gerencias Mancomunadas, no permiten un adecuado planeamiento estratégico a largo plazo, tampoco una adecuada ejecución presupuestal, situación que dificulta su desarrollo.
3. Las actividades de control relativas a la gestión directa de funciones por actividades administrativas no se cumplen con eficiencia debido al incremento de la morosidad de la cartera, estos controles existen en los manuales; pero a nivel administrativo no se ejecutan a cabalidad.
4. El procesamiento de la información no es el adecuado, las CMAC han tenido que acogerse a un sinceramiento de los créditos incobrables que tenían como refinanciados lo que distorsionaba los resultados de la gestión, e ir adecuándose a las normas legales respecto a las provisiones de colocaciones. Es importante remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información porque desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas.
5. Las deficiencias en las actividades de control repercuten en forma desfavorable en la gestión de las CMAC, necesitan implementar una gestión estratégica y transparente que agregue valor mediante una guía estratégica, lo que se lograría con la implementación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las CMAC adopten un sistema de gestión de calidad basada en procesos de mejora continua, lo que permitirá el establecimiento de mejores controles relacionados con sus riesgos de control gerencial, controles administrativos y de procesamiento de información.
2. Debido al alto nivel de competitividad existente en este tipo de industria, no es recomendable la excesiva rotación de la gerencia mancomunada porque interfiere en la adecuada gestión, ocasionando demoras o prórrogas contraproducentes.
3. Respecto a las deficiencias en los controles administrativos es recomendable implementar cursos de capacitación y actualización a las personas en las que incide la responsabilidad de estas actividades con la finalidad de proveerse de personal con un nivel de conocimiento adecuado y contrarrestar en cierta medida, el riesgo de rotación del personal encargado de los controles en los diferentes niveles, pero especialmente el crediticio que es el factor de éxito de estas instituciones.
4. Se recomienda que los sistemas de información deben tener controles por personal profesional calificado que compruebe la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones, los que lastimosamente no se han venido cumpliendo.
5. La adopción de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo porque permite a las CMAC el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo, protege tanto el derecho del accionista como e de las partes interesadas, asegura transparencia y una guía estratégica, además, proporciona acceso al financiamiento a menores costos a través del mercado de valores.

REFERENCIAS

1. Agüero, C., y Flores, L. (2004). *Gobierno Corporativo, alternativa de desarrollo del mercado de capitales: propuesta para mejorar su desarrollo en el Perú*, (Tesis inédita de Maestría), Universidad UPC, Lima- Perú.
2. Barrantes, A., Trujillo, J. y Vilchez, J. (2011). *Modelo para la estructuración de titulizaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú como alternativa para captar nuevos recursos*, (Tesis de Maestría no publicada), Universidad ESAN, Lima- Perú.
3. Berbia, P.(2008). *Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno*, Florida, EEUU.: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
4. Chávez, E. (2009). *La auditoría de gestión en la política de crédito pignoraticio a nivel de Cajas Municipales de Crédito Popular*, (Tesis de Maestría no publicada), Universidad SMP, Lima- Perú.
5. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).- *Gestión de riesgo empresarial: Marco Integrado*.
6. Mantilla, S.(2003). Traducción del original: *Control Interno- Marco Integrado*, Bogotá, Colombia: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
7. Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission – “*Control interno*”: Marco.
8. Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*, Colombia: Digiprint Editores
9. Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*, Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.,
10. Lima, J. (2012). *El financiamiento otorgado al sector privado durante el periodo 1994 – 2010 en México y Alemania: el papel de las Cajas de Ahorro*, (Tesis de Maestría no publicada) UNAM, México.

11. Méndez C.(2003). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*, Bogotá, Colombia: Ed. Nomos S.A
12. Ortiz J. y Ortiz A.(2001). *Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión: Administrativo y Financiero*, Colombia: Kimpres Ltda.
13. Pérez, M. (2010). *La historia de las Cajas de Ahorro y Préstamo en México y su éxito como fuente de financiamiento popular*, (Tesis inédita para optar el título de Licenciado en Contaduría), UNAM, México.
14. Raposo, J. (2009). *El nuevo acuerdo del capital de Basilea, estimación de un modelo de calificación de pequeñas y medianas empresas para evaluar el riesgo de crédito*, (Tesis Doctoral no publicada), Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
15. Saldaña, J. (2009). *El comportamiento de la economía y la gestión de riesgo de los intermediarios financieros bancarios: caso Perú 2001 – 2006*, (Tesis inédita de Maestría) UNMSM, Lima – Perú.
16. Sánchez-Calero, J. (2009). *El papel de los accionistas y los administradores en la crisis de las entidades de crédito*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España: Facultad de Derecho .
17. Slosse, C., Gordicz, J., Gamondéz, S. (2008). *Auditoría*, Argentina: La ley.
18. Smith, A. (1987). *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones*, 5ª reimpresión, México : Fondo de Cultura Económica S.A.
19. The Economist (Mayo 2010). *Global Microscope on the Business Environment*, Londres, Reino Unido: Economist Intelligence Unit.
20. SMV (2013). *Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*”, Pre- Publicación 20 de Diciembre de 2013, Perú.
21. SMV- antes CONASEV (Julio 2002). Párrafo tomado de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OCDE, *Principios del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*, Perú: CONASEV

Normas Legales

1. Constitución Política del Perú, ed. oficial del Congreso de la República, www.congreso.gob.pe del 29 de Diciembre de 1993.
2. Decreto Ley 23039. *Norman la Creación y Funcionamiento de las Cajas municipales*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de Mayo de 1980.
3. Decreto Supremo N° 157-1990-EF. *Norman funcionamiento en el País de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 29 de Mayo de 1990.
4. Decreto Supremo N° 179-2004-EF. *TUO de la Ley del Impuesto a la Renta*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 08 de Diciembre de 2004.
5. Ley N° 26702. *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*, Normas Legales del Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 06 de Diciembre de 1996.
6. Ley 27785. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*”, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 23 de Julio de 2002.
7. Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades*, Normas Legales del Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 27 de Mayo de 2003.
8. Ley 26887. *Ley General de Sociedades*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de Diciembre de 1997.
9. Ley N° 28716. *Ley de control interno de las entidades del estado*, Normas Legales del Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 18 de Abril de 2006.
10. Resolución SBS. N° 0037. *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos* Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 11 de Enero de 2008.

11. Resolución SBS N° 11356. *Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor Financiero y la Exigencia de Provisiones*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de Noviembre de 2008.
12. Resolución SBS N° 18070. *Reglamento para la elección de los representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 31 de Diciembre de 2010.
13. Resolución SBS N° 14354, *Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito*”, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 04 de Noviembre de 2009.
14. Resolución SBS N° 6328. *Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Mercado*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de Junio de 2009.
15. Resolución SBS N° 2115. *Requerimiento de Patrimonio Efectivo para cubrir el Riesgo Operacional*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de Abril de 2009.
16. Resolución SBS N° 2116. *Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de Abril de 2009.
17. Resolución SBS N° 8425, *Requerimiento de Patrimonio Efectivo Adicional*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 21 de Julio de 2011.
18. Resolución SBS N° 11356. *Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor Financiero y la Exigencia de Provisiones*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de Noviembre de 2008.
19. Resolución SBS N° 0037. *Reglamento de la gestión integral de riesgos*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Perú 11 de Enero de 2008.
20. Decreto Supremo N° 191-86-EF. *Creación de la Federación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 04 de Junio de 1986.

Otras Publicaciones:

1. Apoyo & Asociados a Fitch Ratings, (Marzo 2010). *Informe CMAC del Santa.*
2. Class & Asociados (Septiembre 2011). *Fundamento de Clasificación de Riesgo de la CMAC Piura.*
3. Class & Asociados (Junio 2011). *Fundamento de Clasificación de Riesgo de la CMAC Trujillo.*
4. Class & Asociados, (Junio 2011). *Fundamento de Clasificación de Riesgo de la CMAC Sullana.*
5. Class & Asociados (Diciembre 2010). *Fundamento de Clasificación de Riesgo de la CMAC Piura.*
6. Equilibrium (Setiembre 2011). *Informe CMAC Piura.*
7. Equilibrium (Setiembre 2011). *Informe CMAC Trujillo.*
8. Pacific Credit Rating PCR (Marzo2011). *Informe CMAC Paita S.A.*

BIBLIOGRAFÍA

1. Agüero Carlos y Flores Lourdes (2004) *Gobierno Corporativo, alternativa de desarrollo del mercado de capitales: propuesta para mejorar su desarrollo en el Perú*, (Tesis inédita de Maestría) en Administración de Empresas, en la UPC, Lima- Perú, 2004.
2. Barrantes Armando, Trujillo Janet y Vilchez Jorge, *Modelo para la estructuración de titulizaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú como alternativa para captar nuevos recursos*, Tesis para obtener el grado de Magister en Banca y Finanzas & Derecho Corporativo en la Universidad ESAN, Programa de Maestría en Finanzas, Lima- Perú, 2011.
3. Berbia Patricia, *Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno*, 1ª edición, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 264 págs., Florida, EEUU., 2008.
4. Chávez Chacón, Enrique *La auditoría de gestión en la política de crédito pignoraticio a nivel de Cajas Municipales de Crédito Popular*, Tesis para optar el grado de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial en la UPSMP, Lima- Perú, 2009.
5. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).- *Gestión de riesgo empresarial: Marco Integrado*.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Control interno, Informe COSO*, 3ª ed. Ed. Lito Perla Ltda., Traducido por Mantilla B., Samuel A., 354 pp., Bogotá, Colombia, 2003.
7. Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission – “*Control interno*”: Marco.
8. Estupiñán Gaitán Rodrigo, *Control Interno y Fraudes*, 2ª edición, editorial Digiprint Editores E.U., 450 págs., Bogotá, Colombia, 2006.

9. Hernández Sampieri, Roberto, *Metodología de la Investigación*, editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A., Ed. 1991, Reimpresión 1997 por Panamericana Formas e Impresos S.A., Colombia.
10. Lima Franco, José El financiamiento otorgado al sector privado durante el periodo 1994 – 2010 en México y Alemania: el papel de las Cajas de Ahorro, Tesis para optar el grado de Maestro en Finanzas en la UNAM, México, 2012.
11. Méndez Álvarez Carlos Eduardo, *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*, 3ª edición, editorial Nomos S.A., Derechos Reservados por Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 246 págs., Bogotá, Colombia.
12. Ortiz B. José Joaquín y Ortiz B. Armando, *Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión: Administrativo y Financiero*, Editorial Kimpres Ltda., Interfinco, 257 págs., Colombia 2001.
13. Pérez Trujillo, Moisés *La historia de las Cajas de Ahorro y Préstamo en México y su éxito como fuente de financiamiento popular*, Tesis para optar el título de Licenciado en Contaduría en la UNAM, México.
14. Raposo Santos, José *El nuevo acuerdo del capital de Basilea, estimación de un modelo de calificación de pequeñas y medianas empresas para evaluar el riesgo de crédito*, Tesis para optar el grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid- España, 2009.
15. Saldaña Tovar, José *El comportamiento de la economía y la gestión de riesgo de los intermediarios financieros bancarios: caso Perú 2001 – 2006*, Tesis para optar el grado de Magister en Banca y Finanzas en la UNMSM, Facultad de Ciencias Contables, Lima – Perú, 2009.
16. Sánchez-Calero, Juan *El papel de los accionistas y los administradores en la crisis de las entidades de crédito*, Catedrático de Derecho Mercantil de la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Derecho, Madrid- España, 2009.

17. Slosse Carlos Alberto, Gordicz Juan Carlos, Gamondéz Santiago F. *Auditoría*, 1ª edición, editorial La Ley, 742 págs., Buenos Aires, Argentina, 2008.
18. Smith Adam, *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de las Riquezas de las Naciones*, edición de Edwin Cannan con una introducción de Max Lerner, nueva traducción y estudio preliminar de David Franco, Editorial Fondo de Cultura Económica S.A., 917 págs., México D.F., 5ª reimpresión, 1987.
19. Superintendencia del mercado de valores, *Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas*”, Pre- Publicación de la SMV del 20 de Diciembre de 2013, pp. 21, Lima, Perú.
20. The Economist, *Global microscope on the microfinance business environment* elaborado por the Economist Intelligence Unit, con el apoyo de the Multilateral Investment Fund (MIF), Banco Inter-Americano de Desarrollo(BID), La Corporación Andina de Fomento(CAF) y the International Finance Corporation (IFC); Mayo 2010, Londres, Reino Unido.

Normas Legales

1. Constitución Política del Perú, ed. oficial del Congreso de la República, www.congreso.gob.pe del 29 de Diciembre de 1993.
2. Decreto Ley 23039. *Norma la Creación y Funcionamiento de las Cajas municipales*, Boletín de Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 14 de Mayo de 1980.
3. Decreto Supremo 157-1990-EF. *Norma funcionamiento en el País de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*, Boletín de Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 29 de Mayo de 1990, pp. 85378 – 85382.
4. Decreto Supremo N° 179-2004-EF. *TUO de la Ley del Impuesto a la Renta*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 08 de Diciembre de 2004, pp. 281912 – 281940.
5. Decreto Supremo N° 191-86-EF, *Creación de la Federación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*” Boletín de Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, 04de Junio de 1986.

6. Ley N° 26702, *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*, Normas Legales del Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 06 de Diciembre de 1996, pp. 144950 - 145012.
7. Ley N° 26887, *Ley General de Sociedades*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 09 de Diciembre de 1997, pp. 155309 - 155348.
8. Ley N° 27785, *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*”, Boletín de Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 23 de Julio de 2002, pp. 266885 – 226893.
9. Ley N° 27972, *Ley Orgánica de Municipalidades*, Normas Legales del Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 27 de Mayo de 2003, pp. 244876-244900.
10. Ley N° 28716, *Ley de control interno de las entidades del estado*, Normas Legales del Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 18 de Abril de 2006, pp. 316872 - 316873.
11. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, “Principios del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, Julio 2002, Elaborado por CONASEV (SMV), SBS, MEF, BVL, ASBANC, CONFIEP, PROCAPITALES y MC&F,
12. Resolución SBS N° 0037, *Reglamento de la gestión integral de riesgos*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, 11 de Enero de 2008, pp. 363705 – 363710.
13. Resolución SBS N° 11356, *Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor Financiero y la Exigencia de Provisiones*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 19 de Noviembre de 2008, pp.383697 – 383761.
14. Resolución SBS N° 14354, *Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito*”, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 04 de Noviembre de 2009, pp. 405577 – 405578.

15. Resolución SBS N° 18070, *Reglamento para la elección de los representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 31 de Diciembre de 2010, pp. 433265 – 433269.
16. Resolución SBS N° 2115, *Requerimiento de Patrimonio Efectivo para cubrir el Riesgo Operacional*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de Abril de 2009, pp. 393905 – 393912.
17. Resolución SBS N° 2116, *Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 06 de Abril de 2009, pp. 393913 – 393917.
18. Resolución SBS N° 6328, *Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Mercado*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de Junio de 2009, pp. 397878 – 397879.
19. Resolución SBS N° 8425, *Requerimiento de Patrimonio Efectivo Adicional*, Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 21 de Julio de 2011, pp. 446958 – 446964.
20. Resolución SBS. N° 0037, *Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos* Normas Legales del Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 11 de Enero de 2008, pp. 363705 – 363710.

Otras Publicaciones:

1. Apoyo & Asociados, Clasificadora de Riesgo, asociado a Fitch Ratings S.A., *Informe de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Del Santa, Marzo 2010*.
2. Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, Setiembre 2011*.
3. Class & Asociados S.A., Clasificadora de Riesgo, *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura, Junio 2011*.
4. Class & Asociados S.A., Clasificadora de Riesgo, *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura, Setiembre 2011*.

5. Class & Asociados, Clasificadora de Riesgo, *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana, Setiembre 2011.*
6. Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo, Julio 2010.*
7. Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., *Informe de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura, Marzo 2011.*
8. Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana, Marzo 2012.*
9. Pacific Credit Rating PCR, Clasificadora de Riesgo, *Informe Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita, Marzo 2011.*

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA (ANEXO N° 1)						
INTERROGANTES	OBJETIVOS	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS RECOP. INF.	INFORMANTES
Interrogante General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables principales	Indicadores Principales	Principales	Principales
¿Cuáles son las deficiencias en las actividades de control que afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010?	Establecer las deficiencias en las actividades de control que afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010.	Las deficiencias en la aplicación de las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, los controles de procesamiento de información y controles administrativos afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010.	X1= Actividades de Control X2= Actividades de control gerencial X3= Controles administrativos. X4= Controles de procesamiento de información. Y= Gestión	X1= N° de veces de rotación de la Gerencia Mancomunada X2= Porcentaje de ejecución presupuestal X3= Porcentaje de morosidad y la cartera pesada. X4=Porcentaje de Créditos incobrables que se mantienen como refinanciados. Y= Ratios de rentabilidad: ROE, ROA.	X1=Análisis documental, entrevistas. X2=Análisis documental, entrevistas X3=Análisis documental, X4=Análisis documental, entrevistas Y= Análisis documental	X1=Archivo Caja Municipal RRHH. X2=Archivo Caja Municipal, SBS. X3=Publicación transparencia SBS. X4=Archivo Caja Municipal, SBS. Y= Publicación transparencia SBS.
Interrogantes Específicas	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables Específicas	Indicadores Específicos	Técnicas Específicas	Informantes Específicos
1.- Por qué la elevada rotación de la Gerencia Mancomunada afecta la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010?	1.- Determinar de qué manera la elevada rotación de la Gerencia Mancomunada afecta la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010.	1.- La elevada rotación de la Gerencia Mancomunada influye significativamente en el establecimiento de metas a largo plazo en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú.	X1= Elevada rotación de la Gerencia Mancomunada Y= Metas a largo plazo en la gestión.	X1= N° de veces de rotación de la Gerencia Mancomunada Y=Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo.	X1=Análisis documental, entrevistas a Gerentes X2=Análisis documental, entrevistas	X1=Archivo Caja Municipal RRHH. X2=Archivo Caja Municipal,
2.- ¿Qué procedimientos en las actividades de control gerencial y de control de procesamiento de información no permiten mejorar la efectividad en la gestión de las CMAC del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010?	2.- Analizar cuáles son los procedimientos en las actividades de control gerencial y de procesamiento de información que no permiten mejorar la efectividad en la gestión, en función al logro de metas y objetivos generales de las CMAC del Norte del Perú, periodo 2008-2010.	2.- La ejecución presupuestal y el procesamiento de la información intervienen decisivamente en el logro de la efectividad en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010.	X1= Deficiente ejecución presupuestal . Y= Efectividad en la gestión.	X1= Porcentaje de ejecución presupuestal Y=Ratio de rentabilidad promedio sobre patrimonio y activos.	X1= Análisis documental, entrevistas a Gerentes Y= Análisis documental	X1= Archivo Caja Municipal, SBS. Y= Archivo Caja municipal, SBS
3.- ¿Cuáles son los procedimientos en las actividades de control administrativo que no permiten mejorar la eficiencia de las CMAC del Norte del Perú, periodo 2008-2010?	3.- Evaluar cuáles son los procedimientos administrativos no permiten mejorar la eficiencia de la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo. 2008-2010.	3.- La morosidad y la cartera pesada son factores determinantes que impiden alcanzar eficiencia en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008-2010.	X1= Incremento de la morosidad X2= Incremento de la cartera pesada. Y= Eficiencia de la gestión.	X1=Porcentaje de morosidad X2= Ratio de calidad de activos Y= Ratio de Créditos Directos/ Personal.	X1= Análisis documental X2=Análisis documental Encuestas a Funcionarios, Analistas. Y= Análisis documental	X1= Archivo Caja Municipal X2= Archivo Caja Municipal, SBS Y= Archivo Caja Municipal, SBS
4.- Por qué sería necesario implementar y mejorar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en la gestión de las CMAC del Norte del Perú?	4.- Determinar porqué es necesario implementar y mejorar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales del Norte del Perú.	4.- Las adecuadas prácticas del Buen Gobierno Corporativo contribuyen en el mejoramiento de la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008- 2010.	X1= El Buen Gobierno Corporativo. Y= Gestión	X1= N° de veces de reunión del directorio de las CMAC. Y= Ratios de Rentabilidad	X1= Análisis documental Encuestas a Funcionarios. Y=Análisis documental	X1= Archivo Caja Municipal. SBS. Y=Archivo Caja Municipal, SBS

ANEXO N° 2				
CUESTIONARIO				
<p>Es grato presentarme ante Ud., la suscrita CPC. Armanda Elena Ramírez Osorio, con N° de Matrícula 13725, aspirante al grado de Maestría en la UNMSM., en la mención de Auditoría en la Gestión Empresarial, actualmente cursando el 3er. semestre de estudios académicos, trabaja como Auditora Senior en la Sociedad de Auditoría Víctor Piscoya y Asociados Contadores Públicos S.C.; solicito a Ud. su colaboración para que se sirva responder el siguiente cuestionario, el cual tiene fines estrictamente académicos.</p> <p>Asimismo, se pone en su conocimiento que las respuestas serán tratadas con la más absoluta reserva y en forma anónima.</p> <p>Marque con "X" en el recuadro correspondiente, o responda en las líneas punteadas</p>				
1.-	La Caja Municipal cumple con los objetivos por los que fue creada?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
2.-	¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo que ocupa en la Caja Municipal?			
	<input type="checkbox"/> Entre 5 a 8 años	<input type="checkbox"/> Entre 3 a 4 años	<input type="checkbox"/> Entre 1 a 2 años	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año
3.-	¿Cuál ha sido el período más corto de tiempo ocupado por alguna Gerencia? Mancomunada en la entidad?			
	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Entre 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> Entre 1 a 2 años	<input type="checkbox"/> Entre 3 a 4 años
4.-	¿El cargo que desempeña está basado en el Manual de Organización y Funciones y el Manual de procedimientos de la entidad?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
5.-	Si su repuesta anterior fue afirmativa, en su opinión ¿El documento debería tener alguna mejora?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
6.-	Durante el tiempo que viene desempeñándose en la entidad ¿Cuál es el porcentaje promedio de la ejecución presupuestal anual?			
	<input type="checkbox"/> Entre 90 y 100%	<input type="checkbox"/> Entre 75 y 89%	<input type="checkbox"/> Entre 50 y 74%	<input type="checkbox"/> Menos del 50%
7.-	¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico o cuadro de metas a largo plazo?			
	<input type="checkbox"/> Entre 90 y 100%	<input type="checkbox"/> Entre 75 y 89%	<input type="checkbox"/> Entre 50 y 74%	<input type="checkbox"/> Menos del 50%
8.-	¿La Caja Municipal tiene una administración o gestión por procesos?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
9.-	¿Se ha incrementado la morosidad de clientes de la Caja Municipal?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
Pág. 1				

10.-	¿La Caja Municipal cuenta con un software idóneo que permita un adecuado control de los créditos morosos?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
11.-	La recuperación de la cartera morosa de la entidad es adecuada?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
12.-	¿Qué porcentaje de los créditos refinanciados son recuperados?			
	<input type="checkbox"/> Entre 90 y 100%	<input type="checkbox"/> Entre 75 y 89%	<input type="checkbox"/> Entre 50 y 74%	<input type="checkbox"/> Menos del 50%
13.-	¿La Caja Municipal tiene cartera deteriorada no provisionada?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
14.-	¿Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es el porcentaje de la cartera deteriorada no provisionada?			
	<input type="checkbox"/> Entre el 1 y 3 %	<input type="checkbox"/> Entre el 4 y 5%	<input type="checkbox"/> Entre 6y 10%	<input type="checkbox"/> Más del 10%
15.-	¿Los costos de financiamiento de la Caja Municipal son adecuados?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
16.-	¿Los gastos operativos de la Caja Municipal son controlados eficientemente?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
17.-	¿La gestión de la Caja Municipal genera valor y uso eficiente de los recursos, brindando una transparencia de información?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
18.-	Las prácticas del Buen Gobierno Corporativo permite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, porque protege los derechos de los accionistas y de terceras partes interesadas , asegurando que haya transparencia y guía estratégica de la empresa.			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
19.-	¿La Caja Municipal ha implementado en su administración las prácticas del Buen Gobierno Corporativo?			
	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo
20.-	Enuncie los aspectos que en su opinión se debería modificar referente a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.			
	a).-			
	b).-			
	c).-			
	d).-			

ANEXO 3

Glosario de Términos

Actividades de control gerencial. Se refieren a las acciones que realiza la gerencia para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Control. Medidas que la administración de la empresa o entidad está en la obligación de tomar ante los riesgos existentes para mitigarlos a efectos de lograr los objetivos trazados.

Controlar. Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

Efectividad. Grado en el cual una entidad, programa o proyecto logran sus objetivos y autoridad. Es el mayor o menor grado de cumplimiento a nivel global y por unidad operativa, grado de avance físico y financiero, cumplimiento por etapas o en función del tiempo, nivel de resultados globales en función a los objetivos totales y metas cumplidas.

Eficiencia. Relación existente entre bienes y servicios producidos y los recursos utilizados o consumidos para este fin comparación con un estándar de desempeño establecidos. Consiste en minimizar desperdicios en la producción y prestación de servicio al máximo, aprovechar la mayor capacidad instalada posible y que se garanticen la calidad de los bienes y servicios requeridos por la población.

Ejecutar. Colocar en marcha los planes.

Estrategia. Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

Gestión de empresas. Proceso por el cual se lleva a cabo la administración de las empresas de manera eficiente bajo cuatro funciones fundamentales: planificación,

que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos, organización, donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, dirección, en la que implica un muy elevado nivel de comunicación para lograr mayor eficacia en el trabajo y control que es el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Gerencia Mancomunada. Es la unidad ejecutiva integrada por las tres gerencias que conforman las CMAC: Gerencia de Administración, Gerencia de Ahorros y Finanzas y Gerencia de Créditos; es nombrada por el Directorio, tiene a su cargo la representación de la Caja Municipal, es responsable de la marcha económica, financiera, administrativa y de conducir de manera eficiente y competitiva a la entidad, según lo señalado en el Manual de Organización y Funciones de cada Caja Municipal.

Indicadores de eficiencia. Exigen la existencia de indicadores o normas estándar, se expresan en costos y rendimientos estándar. Al comparar los indicadores aplicados con las normas estándar se medirá el grado en que la administración ha sido eficiente en el control del costo de los bienes y servicios producidos.

Objetivos. Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Organizar. Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

Planes. Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

Plan estratégico. Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguir. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente, señala los pasos de la organización para alcanzar la visión de la empresa.

Políticas. Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Presupuesto. Constituye una técnica de gestión importante que disponen las administraciones, ya que proporciona información relevante para la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estas funciones. Ampliamente se le puede definir como un documento financiero en el que se refleja el conjunto de gastos que se pretenden realizar durante un periodo de tiempo determinado y el detalle de los ingresos que se prevén obtener para su financiación. E calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período. Toda empresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir. El Empresario puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su empresa.

Prever. Determinar de manera anticipada lo que va a producir, calcular en forma anticipada.

Programa. Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Términos Financieros:

Activo Rentable. Comprende el monto de activos que generan ingresos financieros en forma directa. En este rubro se considera el activo disponible que devenga intereses, los fondos interbancarios, las inversiones negociables y a vencimiento y la cartera de créditos vigentes, netos de ingresos devengados y de ingresos diferidos.

Adeudos y obligaciones financieras con el exterior. Comprende las obligaciones de la empresa por obtención de recursos y financiamiento bajo distintas modalidades contractuales, de corto y largo plazo, contratados con las instituciones financieras del exterior que realizan intermediación financiera, similares a las empresas del sistema financiero del país, así como con organismos internacionales.

Capital social. Comprende el capital pagado, el capital suscrito y las suscripciones pendientes de pago menos las acciones de tesorería, los rendimientos devengados de las acciones de tesorería y las provisiones por las acciones de tesorería. El capital

pagado constituye la acumulación de los aportes de los accionistas, incluyendo las reinversiones de utilidades, capitalización de reservas y otras, representado por acciones nominativas debidamente suscritas.

Créditos Vigentes. Créditos otorgados en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado.

Créditos Reestructurados.- Son los créditos, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos, aprobada en el proceso de reestructuración de concurso ordinario o preventivo.

Créditos Refinanciados. Son los créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

Créditos Vencidos. Son los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de su vencimiento y que contablemente son registrados como vencidos. En el caso de los créditos a pequeñas y medianas empresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 30 días.

Créditos en Cobranza Judicial. Corresponde a los créditos cuya recuperación se encuentra en proceso judicial.

Cartera Atrasada. Es la suma de los créditos vencidos y en cobranza judicial.

Cartera de Alto Riesgo. Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.

Cartera Pesada.- Es la suma de los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor deficiente, dudoso y pérdida.

Créditos Indirectos o Créditos Contingentes. Son las operaciones de crédito fuera de balance por las cuales la empresa asume el riesgo crediticio ante el eventual incumplimiento de un deudor frente a terceras personas. Considera los avales otorgados, cartas fianzas otorgadas, cartas de crédito y aceptaciones bancarias.

Depósitos del Público. Corresponde a las obligaciones con el público derivadas de la captación de recursos mediante las diferentes modalidades y los depósitos recibidos por la prestación de servicios bancarios diversos. Los fondos captados de las entidades del sector público, así como las cuentas que registren los gastos devengados por estas obligaciones que se encuentran pendientes de pago.

Depósitos de empresas del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales. Comprende las obligaciones de la empresa por los depósitos a la vista, de ahorro y a plazo de empresas del sistema financiero del país y del exterior, de organismos financieros internacionales y de la matriz, sucursales y subsidiarias, siempre que sean empresas del sistema financiero; así como las cuentas que registran los gastos devengados por estas obligaciones que se encuentran pendiente de pago.

Provisiones de la Cartera de crédito. Corresponde a las provisiones constituidas sobre los créditos directos. Es la cuenta que ajusta el valor de la cartera de créditos en función de la clasificación de riesgo del deudor.
